



Hvorfor mislyktes Lidl med å etablere seg på det norske markedet?

En kvalitativ casestudie av faktorer som påvirket Lidls inntreden og tilbaketrekning

Kosovare Selmani & Ellen Krossgått Førre

Veiledere: Frode Steen & Simen Ulsaker

Masterutredning i hovedprofilen Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg en viktig periode i den norske dagligvarebransjen, der vi undersøker Lidls forsøk på etablering i Norge og gransker hvorfor de til slutt trakk seg ut. Til tross for at Reitan Gruppen, NorgesGruppen, og Coop i dag dominerer det konsentrerte og mektige dagligvaremarkedet, var det en tid da både Lidl og ICA konkurrerte side om side mot disse nasjonale gigantene. Gjennom en detaljert historisk gjennomgang fra ryktene om Lidls etablering til Reitan Gruppens overtakelse av Lidls butikklokaler og ansatte, avdekker studien nøkkelfaktorer som påvirket Lidls utfordringer og tilbaketrekning mellom 2004 og 2008.

Vår kvalitative casestudie benytter Lidl som case for å undersøke problemstillingen. Studien innledes med en gjennomgang av relevant litteratur, som senere blir analysert med tanke på studiens funn. Det empiriske grunnlaget baserer seg på semistrukturerte intervjuer med informanter fra den norske dagligvarebransjen. Resultatene vurderes i lys av tidligere litteratur og forskning, og på denne måten sikrer vi at forskningsspørsmålet blir besvart.

Studien avdekker muligheter og hindringer Lidl møtte ved sin etablering i Norge. Våre funn indikerer at både det norske importvernet og vareutvalget Lidl førte var bidragsyttere til en utfordrende tilstedeværelse på det norske markedet. Manglende forberedelse fra Lidls side og en strategi om å gå geografisk bredt ut i landet skapte øvrige utfordringer, spesielt av distribusjonshensyn. Dessuten opplevde Lidl vanskeligheter med å tilpasse sitt produktsortiment til norske forhold. Nordmenn viste motvilje mot å eksperimentere med det som ble opplevd som ukjente produkter. Kombinasjonen av disse faktorene gjorde Lidls inntreden vanskelig og mindre vellykket enn forventet. Det tyder på at Lidl til slutt innså at det var mer hensiktsmessig å vokse i andre markeder med mer interessant størrelse og mindre utfordrende geografi, enn å fortsette kampen i det norske markedet.

Forord

Denne masterutredningen er en del av masterstudiet i Økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og er skrevet innenfor profilen Økonomisk styring. Vår studie utgjør en del av det pågående forskningsprosjektet FOOD og har gitt oss en unik mulighet til å fordype oss i en tematisk relevant og fascinerende del av dagligvarebransjen.

Å arbeide med denne masteroppgaven har vært en utrolig givende erfaring. Muligheten til å engasjere oss i en av Norges største bransjer har vært en utfordring som vi har omfavnet med både spenning og ydmykhet. Motivasjonen og gleden ved å utforske en problemstilling som mange synes er spennende, har vært en viktig drivkraft gjennom høsten.

Vi er takknemlige overfor alle som har deltatt i intervjuene, delt sine innsikter og erfaringer, og dermed gjort det mulig for oss å realisere denne studien. Det har vært en ære å få muligheten til å samtale med så mange kunnskapsrike og engasjerte individer, og det har beriket vårt syn på både Lidl's historie i Norge og dagligvarebransjen som helhet.

En spesiell takk rettes til våre veiledere, Frode Steen og Simon Ulsaker, for deres uvurderlige engasjement og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele forskningsprosessen. Vi er også takknemlige overfor Runar Hollevik og Jarle Wilter Slørstad for deres tro på og støtte til prosjektet. Takk til familie og venner for deres urokkelige støtte og oppmuntring gjennom denne lærerike perioden.

Til slutt, en hjertelig takk til hverandre. Gjennom samarbeid, motivasjon og støtte har vi spilt hverandre gode og beriket vår tid på NHH med en innholdsrik og minneverdig avslutning.

Norges Handelshøyskole

19 desember 2023

Kosovare Selmani

Kosovare Selmani

Ellen Krossgått Førre

Ellen Krossgått Førre

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1. INNLEDNING	6
1.1. BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	6
1.2. FORMÅL OG FORSKNINGSPØRSMÅL	7
1.3. AVGRENSNINGER	8
1.4. STRUKTUR.....	8
2. TEORI	9
2.1. HVA ER LIDL?	9
2.2. NORSK DAGLIGVAREHANDEL PÅ TIDLIG 2000-TALLET	11
2.3. ETABLERINGSHINDRE.....	14
2.3.1. STRUKTURELLE ETABLERINGSHINDRE	15
2.4. FORBRUKERATFERD.....	23
2.5. MERKEVARER	24
3. METODE	28
3.1. VALG AV METODE.....	28
3.2. FORSKNINGSDSIGN.....	29
3.3. DATAINNSAMLING	31
3.4. DATAANALYSE.....	35
3.5. DATAMATERIALETS KVALITET.....	36
4. FUNN	41
4.1. ETABLERINGSTIDSPUNKT	41
4.2. BUTIKKLOKASJON.....	47

4.3.	IMPORTVERN.....	52
4.4.	PRIS OG VAREUTVALG.....	55
4.5.	LEVERANDØRSAMARBEID.....	59
4.6.	KULTURFORSKJELLER.....	62
4.7.	OVERORDNET STRATEGI	66
5.	DISKUSJON.....	70
5.1.	HVA PREGET ETABLERINGSTIDSPUNKTET?.....	70
5.2.	HVOR BETYDNINGSFULL VAR BUTIKKLOKASJON?.....	72
5.3.	PÅ HVILKEN MÅTE BLE LIDL BERØRT AV NORSK IMPORTVERN?.....	74
5.4.	HVORDAN BLE LIDL PÅVIRKET AV LEVERANDØRSAMARBEID?	75
5.5.	VAR LIDL S PRIS- OG VAREUTVALG GODT NOK FOR NORSKE KUNDER?.....	77
5.6.	HVORDAN BLE LIDL PREGET AV KULTURFORSKJELLER?	78
5.7.	HVA VAR KONSEKVENSENE AV LIDL S OVERORDNEDE STRATEGI?	79
5.8.	LIDL I DAG	80
5.9.	BEGRENSNINGER.....	81
6.	KONKLUSJON.....	82
7.	LITTERATURLISTE.....	84
	VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE	88
	VEDLEGG 2 DATAHÅNTERINGSPLAN.....	90
	VEDLEGG 3 SAMTYKKEERKLÆRING.....	94

1. Innledning

1.1. Bakgrunn for oppgaven

I takt med samfunnsendringer, nye forbrukerpreferanser og globaliseringens påvirkning har den norske dagligvaresektoren gjennomgått betydelige endringer de siste to tiårene. Tidligere var markedet preget av en annen dynamikk, med en mindre konsentrert maktstruktur enn vi ser i dag. Aktører som Lidl og ICA, og mer nylig Iceland, har forsøkt å etablere seg og utfordre de tre nå dominerende norske kjedene. Selv om disse internasjonale kjedene hadde ambisjoner om å etablere seg i Norge, har ingen av dem hittil lyktes i å oppnå en varig og sterk posisjon i markedet.

Denne historiske utviklingen og dagens markedssituasjon gir en interessant mulighet for dypere analyse. Vi vil undersøke faktorer som spilte en rolle i suksessen eller utfordringene utenlandske aktører har møtt. Sentrale spørsmål knyttet til forbrukertrender, markedsstrategier, lokal tilpasning og regulatoriske forhold vil være avgjørende for å forstå den nåværende dynamikken og konkurranselandskapet i norsk dagligvarehandel.

1.1.1. Etableringshindre i norsk dagligvare

Når nye aktører forsøker å etablere seg i den norske dagligvaresektoren, støter de på flere utfordringer som kan fremstå som betydelige hinder. Disse hindringene kan kategoriseres i to hovedtyper: strukturelle og strategiske. Strukturelle hindringer relaterer seg til selve oppbyggingen av markedet, mens strategiske hindringer utøves av etablerte konkurrenter. En av de viktigste hindringene er den eksisterende dominansen til store norske dagligvarekjeder. Kjedene har, over tid, bygget opp sterke posisjoner som tjener en høy terskel for nye aktører som ønsker å innta markeder.

1.1.2. Lidl

Lidl, grunnlagt i Tyskland i 1973, har etablert seg som en fremtredende internasjonal lavpriskjede innen dagligvarehandelen. Kjeden er kjent for å tilby kostnadseffektive produkter av høy kvalitet og opererer nå i over 30 land. Kjernestrategien til Lidl er deres "no-frills"-

konsept, som innebærer en enklere butikklayout og et begrenset utvalg av merkevarer. Tilnærmingen tillater Lidl å tilby konkurransedyktige priser, og gir kundene en unik handleopplevelse fokusert på verdi og effektivitet. Lidls forretningsmodell har vist seg å være effektiv ikke bare i hjemmemarkedet, men også internasjonalt, hvor kjeden har utfordret tradisjonelle aktører i europeiske markeder og utover.

1.1.3. Bakgrunn for at Lidl kom til Norge

Lidls beslutning om å etablere seg i Norge var sannsynligvis influert av flere faktorer, blant annet som en del av deres bredere strategi for å utvide den globale tilstedeværelsen. Gitt Norges befolkning kjent for sin høye kjøpekraft og et dagligvaremarked dominert av få aktører, kunne landet fremstått som en attraktiv mulighet for Lidl. Kjedens fokus på kostnadseffektive og kvalitetsorienterte produkter, kunne vært spesielt tiltalende i det norske markedet, hvor forbrukere ofte verdsetter en kombinasjon av rimelige priser og høy kvalitet. Kombinert med Lidls erfaringer fra tidligere ekspansjoner, kan disse faktorene ha formet deres strategi og tilnærming ved inntredenen i det norske dagligvaremarkedet.

1.2. Formål og forskningsspørsmål

Selv om det har gått nesten 20 år siden Lidl åpnet norske butikker, har vi enda til gode å få en utfyllende forklaring på hvorfor det gikk som det gikk. Det finnes noe forskning på Lidl i Norge, men dette materialet er i all hovedsak begrenset til litteraturstudier. Selv om slik forskning gjenspeiler elementer av historien, har slike forskningsprosjekt en begrensning gjennom at den ikke inkluderer mennesker som opplevde Lidl i Norge. Vår studie kombinerer litteratur med intervju av mennesker som bidrar med sine egne erfaringer og refleksjoner. Vi identifiserer faktorer som påvirket Lidls inntreden i Norge for å belyse trender og utfordringer i konkurranselandskapet som utgjør dagligvaresektoren. Slik danner vi et omforent bilde av hvorfor Lidl ikke lengre er en del av norsk dagligvaresektor.

Vår problemstilling gir et overordnet bilde av utfordringene Lidl møtte i Norge, samtidig som den spesifiserer nøkkelområder for undersøkelsen, som tilpasning til det norske markedet, konkurransesituasjonen og forbrukerpreferanser. Basert på studiens formål har vi utarbeidet

følgende forskningsspørsmål som vi ønsket å undersøke nærmere:

Hvorfor mislyktes Lidl med å etablere seg på det norske markedet?

I prosessen med å adressere vårt forskningsspørsmål, har vi definert noen underliggende delspørsmål som vil følge vår analyse og diskusjon gjennom hele oppgaven:

- *Hva påvirket Lidls inntreden og tilbaketrekning?*
- *Hvordan ble Lidl møtt av dagligvarebransjen i etableringsforsøket?*

1.3. Avgrensninger

I denne oppgaven fokuserer vi på perioden fra 2001 til 2008 for å undersøke Lidls virksomhet i Norge. Dette tidsrommet er valgt fordi det representerer de formative årene av Lidls tilstedeværelse i det norske markedet, og er derfor avgjørende for å forstå de utfordringene og mulighetene kjeden stod overfor i denne perioden. Ved å konsentrere oss om denne spesifikke tidsrammen og det geografiske området, tillater det oss å dykke dypere inn i de lokale forholdene og markedsdynamikkene som påvirket Lidls suksess og utfordringer i Norge. Tilnærmingen betyr at visse bredere aspekter ved Lidls virksomhet kan bli utelatt. Dette valget er imidlertid gjort for å sikre en fokusert og inngående analyse av de mest kritiske faktorene som påvirket Lidls norske operasjoner i denne perioden.

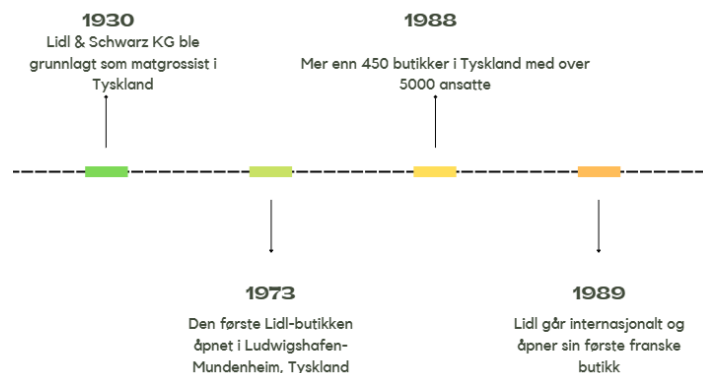
1.4. Struktur

Studien innledes med en presentasjon av relevant teori, som legger grunnlaget for forståelsen av vårt forskningsområde. Videre vil vi detaljere forskningsmetodikken som er anvendt for å praktisk gjennomføre studien. Empiriske funn blir deretter systematisk presentert, supplert med relevante sitater for å styrke analysen. I diskusjonsdelen vil disse funnene bli grundig diskutert i lys av den tidligere presenterte teorien, noe som gir en dypere forståelse og kontekstualisering av resultatene. Avslutningsvis besvarer vi forskningsspørsmålet gjennom vår konklusjon, hvor vi oppsummerer de viktigste funnene og reflekterer over deres betydning med tanke på problemstillingen.

2. Teori

2.1. Hva er Lidl?

Den internasjonale dagligvarekjeden Lidl startet sin reise i Ludwigshafen, Tyskland i 1973 (Lidl, 2023). Kjeden ekspanderte raskt utenfor Tysklands grenser i løpet av 1980-tallet, noe som markerte starten på en periode med betydelig vekst og internasjonal ekspansjon. I dag har Lidl et globalt nærvær med over tolv tusen butikker spredt over 31 land (Lidl, 2022b).



Figur 1 Hentet fra Lidl (2023) og Lidl (2022a)

Kjernestrategien til Lidl er basert på et enkelt, men effektivt konsept som kombinerer høykvalitets-dagligvarer med overkommelige priser. Dette reflekteres i butikkenes design, som er både effektivt og ryddig, og sikter mot å tilby en konsistent handleopplevelse for kunder verden over (Lidl, 2022a). I 2004 var denne uniformiteten tydelig i alle Lidl-butikker og siktet på å gi forbrukere en lik opplevelse enten de besøkte en butikk i Sverige, USA, eller Spania.

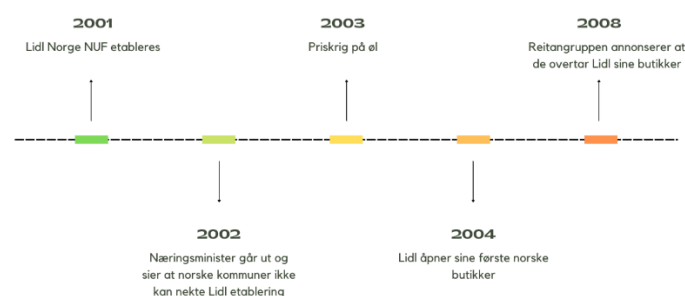
En viktig del av Lidls strategi er fokuset på egne merkevarer, som utgjør omtrent 80% av sortimentet (Lidl, 2022a). Strategien gir kjeden kontroll over verdikjeden til sine produkter og forenkler kundenes kjøpsopplevelse ved å redusere antallet merkevalg innenfor hver kategori (Lidl, 2023).

2.1.1. Lidl's møte med norsk dagligvare

Lidl's inntreden i det norske markedet begynte med stiftelsen av Lidl Norge NUF i slutten av 2001 (Proff, u.å.). Tre år senere åpnet de første butikkene, men allerede i 2008 ble det kunngjort at Reitangruppen hadde kjøpt opp Lidl's norske lokaler. Over natten forvandlet 50 Lidl-butikker seg til Rema 1000, og Lidl's ansatte fikk en ny arbeidsgiver (Andersen et al., 2008).

I forkant av butikkåpningene møtte Lidl lokal motstand. Nærings- og handelsminister Ansgar Gabrielsen inngrep og påpekte at kommuner ikke kunne avvise Lidl's etablering på grunn av selskapets utenlandske eierskap. Han understreket at kommunenes vurderinger ikke skulle være basert på Lidl's utenlandske eierskap. Videre oppfordret til at forbrukerhensyn måtte prioriteres over de norske dagligvarekjedenes interesser. Gabrielsen oppfordret til å følge norsk og EØS-lovgivning og sa at kommunene ikke kunne avvise Lidl's søknader uten juridisk grunnlag. Han støttet Lidl's etablering og insisterte på at kommuner ikke skulle bruke sin makt til å beskytte eksisterende butikker (NTB, 2003).

En av Lidl's strategier for å tiltrekke seg kunder var å tilby rimelig øl, spesielt i forbindelse med nye etableringer (Bergesen, 2004). I forkant av Lidl's første butikkåpning i Norge, tok norske dagligvarekjeder initiativ til en priskrig på øl i 2003. Dette var et strategisk trekk for å motvirke Lidl's konkurransefortrinn, ifølge NIFL (2008, s. 60). Det ble fastsatt en minimumspris på 6,50 kroner per flaske øl (Bergesen, 2004). Dette førte til at øl ikke lenger kunne selges billigere enn summen av avgifter og fortjenesten. Resultatet ble ølpriser som dagligvarekjedene kunne leve med over tid. Minsteprispolitikken skapte en utfordring for Lidl, da de ikke lenger kunne tilby øl til svært lave priser. Deres evne til å tiltrekke seg kunder gjennom lavpris-øl ble svekket.



Figur 2 Hentet fra Proff (u.å.), NTB (2003), Bergesen (2004) og Sundberg (2009)

2.1.2. Strategi

Lidls strategi har lenge vært preget av en konsekvent en lav medieprofil. Dette valget, sammen med en mangel på offentlige strategidokumenter (NILF, 2008, s. 59), har skapt en form for mystikk rundt kjeden. Ironisk nok førte denne tilbaketrukne tilnærmingen til kommunikasjon til betydelig medieoppmerksomhet da de etablerte seg på norsk jord. Over tid mottok Lidl mer oppmerksomhet fra den norske pressen enn noen annen detaljhandelskjede. Flere nordmenn kjente bedre til Lidl enn eksempelvis Bunnpris (Moxness, 2003), og mediedekningen Lidl fikk før de hadde åpnet sine norske butikker anslås til en verdi av 70 millioner kroner (Stanghelle, 2004).

Likevel finnes det tydelige indikasjoner på at Lidl sin strategi for etablering i Norge var svært lik strategien for Finland og Sverige, hvor Lidl etablerte seg i 2001 og 2003 (NILF, 2008, s. 127). Lidl sin filosofi er nemlig et mer eller mindre fullstendig standardisert kjedekonsept på tvers av landegrensene (NILF, 2008, s. 45-46). Det finnes flere fellestrekk ved "alle" Lidl-butikker, kjennetegnet ved store, egeneide butikker, ofte lokalisert utenfor bysentrum, lave priser, et særpreget vareutvalg, og en betydelig andel 'non-food' varer (NILF, 2008, s. 59-60).

Etter noen års drift tyder likevel mye på at strategien for Lidl i Norge endret seg. Den tydeligste endringen kan vurderes som innførselen av kjente, norske merkevarer. Etter en tid kunne nordmenn kjøpe både Toro og Stabburet sine produkter hos Lidl (NILF, 2008, s. 62). Denne strategiendringen reflekterer sannsynligvis en respons på en sterkere etterspørsel etter lokale produkter enn forventet.

2.2. Norsk dagligvarehandel på tidlig 2000-tallet

2.2.1. Struktur

Da Lidl trådte inn i det norske markedet kontrollerte NorgesGruppen, Forbrukersamvirket (Coop), Hakon Gruppen (ICA/Rimi) og Reitangruppen (Rema) tilnærmet hele dagligvareomsetningen i Norge (Sørgard, 2003, s. 178). Disse kjedene hadde opparbeidet seg ansvar for distribusjon av varer og håndterte transport fra leverandør, til grossist og videre til butikk på egenhånd (Oslo Economics, 2017, s. 25).

Lidl kom til Norge på en tid da dagligvarebransjen gjennomgikk strukturendringer. Tidligere hadde leverandørene hatt betydelig makt og ansvar for distribusjonen til butikkene. Men i løpet av 1990-tallet skjedde det en maktforflytning. Med opprettelsen av kjeder og paraplyorganisasjoner økte de store aktørenes markedsandel dramatisk. I 1995 var fire store aktørers markedsandel på 97% og under vekst (Sørgard, 2003, s. 178). Forbrukersamvirket, nå Coop, inkluderte kjedene Extra og Obs. Hakon Gruppen, med ICA og Rimi, var også en del av denne gruppen. I tillegg var Reitangruppen med Rema og NorgesGruppen, som omfattet Kiwi, Meny, Spar og flere, med i denne andelen. Nesten ti år senere- i 2003- hadde den samme markedsandelen til disse fire vokst til omtrent 99% (Sørgard, 2003, s. 178).

Før bransjen gjennomgikk strukturendringer kunne leverandører velge mellom mange ulike butikkjeder, men nå måtte de forholde seg til et marked kontrollert av få, men svært mektige kjeder. (Matkjedeutvalget, 2011, s. 24). Det var flere konsekvenser av en så stor markedsandel blant en håndfull aktører. Grossistene- som tidligere hadde hatt makt og innflytelse- inntok en rolle som var begrenset til distribusjon og måtte nå tilpasse seg spillereglene til dagligvarekjedene. Tiden hvor grossistene hadde mulighet til å påvirke prisene på produktene de transporterte fra produsent til detaljist var over og de uavhengige grossistene mer eller mindre forsvant (Sørgard, 2003, s. 178).

Konsentrasjon i dagligvaremarkedet

Enkelte markeder har ikke plass til mange aktører hvilket fører til en naturlig konsentrasjon (Gaasland, 2020, s. 162). I de fleste land står relativt få aktører for brorparten av omsetningen i dagligvaresektoren. Tilsvarende observeres i den norske dagligvaresektoren, hvor makten er fordelt blant få aktører. I kraft av å være få- og sterke- har paraplykjedene i norsk dagligvare kjøpermakt, og leverandørene i norsk dagligvare har fått redusert selgermakt (Gaasland, 2020, s. 168). Kjøpermakt defineres av hvilke alternativ og økonomiske pressmidler involverte aktører har. Tilstedeværelsen av kjøpermakt kan forsterke eksisterende etableringsbarrierer.

Dagligvarekjeder med kjøpermakt vil i forhandlinger med leverandører kunne vise til fullgode alternativer (Gaasland, 2020, s. 168). Et slikt alternativ kan være samarbeid med andre leverandører, at en konkurrerende leverandør frigir egen produksjonskapasitet gjennom vertikal integrasjon med kjeden, eller produksjon av egne merkevarer. I en forhandlings situasjon

mellom kjede og leverandør kan faktorer som vareeksponering, redusert innkjøpsvolum eller total utestenging- såkalt delisting- anvendes som pressmidler for å sikre dagligvarekjeden en sterkere forhandlingsposisjon. Økonomiske pressmidler disiplinere leverandørens prissetting og motiverer til effektiv drift og kontinuerlig produktutvikling.

Selv om det er påvist kjøpermakt i norsk dagligvare, varierer graden av makt mellom aktører. Dagligvarekjeder som eksempelvis handler inn store volumer, stiller sterkere når det kommer til å forhandle frem bedre betingelser relativt til aktører som kjøper mindre mengder. Det er ikke uvanlig at aktører som befinner seg i etableringsfasen har et begrenset innkjøpsvolum. En slik begrensning bidrar til å svekke deres forhandlingsstyrke, ettersom de ikke kan vise til like troverdige alternativ som etablerte aktører. Følgelig vil nykommeren typisk få dårligere betingelser fra leverandøren enn den etablerte gjør (Oslo Economics, 2017, s. 40).

Når et marked er sterkt konsentrert, vil det alltid finnes en potensiell trussel fra nye aktører som kan begrense etablerte aktørers evne til å utnytte sin markedsrett fullt ut (Moen et al., 2023, s. 19). Høy konsentrasjon gir eksisterende tilbydere innflytelse over priser, tilbud og andre markedsaspekter til sin fordel. En redusert konsentrasjon indikerer at eksisterende aktører møter økt risiko for å ha begrenset evne til å utnytte markedsrettasjonen til å kontrollere markedet. Med andre ord, når markedet blir mindre konsentrert, kan eksisterende aktører miste noe av den strategiske fordelene de tidligere hadde, og de blir nødt til å tilpasse seg en mer konkurransedyktig dynamikk.

2.2.2. Konkurransen i dagligvarebransjen

Til tross for omfattende debatt, er det et faktum at den norske dagligvarebransjen preges av sterk priskonkurransen (Menon Economics, 2018). I et marked preget av priskonkurransen, som i tilfelle ved Bertrand-konkurransen, kan konkurransen være intens, selv med begrenset antall aktører. I tilfeller hvor kvantum er den strategiske variabelen, som i Cournot-konkurransen, indikerer få aktører vanligvis svak konkurranse. Dagligvaremarkedet kan best beskrives som et to-trinns spill der kapasiteten først fastsettes gjennom avtaler med leverandører eller egen produksjon, etterfulgt av at kjedene konkurrerer på pris (Gaasland, 2020, s. 185). Markedsløsningen vil da ligne på situasjonen ved kvantumskonkurransen. Et begrenset antall aktører bidrar også til å øke sannsynligheten for prissamarbeid.

Selv uten eksplisitt prissamarbeid, er det strategiske tiltak etablerte aktører kan ta for å avskrekke nye konkurrenter. To slike strategier er rovprising og grenseprising. Begge strategiene har som mål å beskytte de etablertes markedsandeler og opprettholde deres posisjon i bransjen ved å utøve press på inntredende konkurrenter. Presset gjør det utfordrende for dem å etablere seg i markedet.

Rovprising er en taktikk som innebærer at etablerte aktører setter priser lavere enn produksjonskostnadene for en viss periode. Dette gjøres for å avskrekke nye konkurrenter fra å etablere seg, som beskrevet av Oslo Economics (2017, s. 23). Strategien tiltrekker kunder midlertidig og skaper økonomiske utfordringer for nye aktører. Selv om det er vanskelig å opprettholde salg under kostnadspris over tid, viser eksempelvis priskrigen på øl at det er mulig å selge enkelte varer under kostnadspris over lengre perioder. Rovprising er følgelig en begrenset, men ofte effektiv, strategisk metode.

Bedrifter kan bruke en strategi kalt grenseprising for å signalisere at de har en kostnadsstruktur som er vanskelig for andre å kopiere. De gjør dette ved å senke prisene på sine produkter til det laveste nivået deres marginer tillater. Ifølge Salop (1979), kan denne taktikken gjøre markedet mindre attraktivt for potensielle konkurrenter, da de ser markedet som lite lønnsomt og avskrekkende.

2.3. Etableringshindre

Etableringshindre, opprinnelig definert av Bain og referert i Church og Ware (2000, s. 513), refererer til fordelene som etablerte tilbydere i en bransje har over potensielle nykommere. Slike hindringer kommer til uttrykk gjennom hvor effektivt etablerte aktører kan opprettholde priser over konkurransedyktige nivåer uten å lokke nye aktører til å etablere seg i bransjen. Med andre ord representerer etableringsbarrierer de hindringene som begrenser utvidet konkurranse fra nye entrører og som derfor gir et fortrinn til allerede etablerte aktører.

Hindringer for etablering kan være både høye og lave, hvilket indikerer hvor utfordrende det er å etablere seg i et nytt marked. I markeder med høye etableringshindre opplever etablerte

aktører færre nykommere, som gir de etablerte mer innflytelse på pris, utvalg og volum (Oslo Economics, 2017). Færre nykommere kan føre til mindre konkurranse og mer kontroll over markedet for de etablerte aktørene. På den andre side kan markeder med lave etableringshindre oppleve større konkurranse, flere aktører og mer variasjon. Derfor er vurderingen av etableringshindre kritisk for enhver aktør som vurderer å gå inn i et nytt marked, ettersom det kan være avgjørende for å forstå hvilke utfordringer og muligheter man kan forvente. I tillegg gir forståelse over etableringshindre en pekepinn på hvilke justeringer man bør gjøre for å ha en vellykket inntreden i det relevante markedet.

Church og Ware (2000) foretar i sin definisjon en distinksjon mellom strukturelle og strategiske etableringsbarrierer. Duoen karakteriserer en etableringsbarriere som en strukturell eller strategisk egenskap ved et marked som beskytter etablerte aktørers markedsrett ved å gjøre inntreden i markedet ulønnsomt (Church & Ware, 2000, s. 487). Definisjonen omfatter elementer som lar etablerte aktører utøve markedsrett uten å tiltrekke seg nye aktører, fordi de nye aktørene ikke forventer positiv profitt. Church og Ware påpeker samtidig at forventet etableringslønnsomhet i en bransje avhenger av både strukturelle egenskaper og forventet oppførsel fra etablerte aktører. Det er altså samspillet mellom strukturelle etableringsbarrierer og strategisk oppførsel som avgjør om det er mulig å avskrekke andre aktører fra å etablere seg i bransjen (Church & Ware, 2000, s. 514).

2.3.1. Strukturelle etableringshindre

Church og Ware (2000) definerer strukturelle etableringsbarrierer som markeds-karakteristikker som, selv når de ikke er ment som hindringer, likevel reduserer lønnsomheten ved å gå inn i markedet. Disse strukturelle barrierene er typisk knyttet til markedsforhold og oppstår som et resultat av konkurransen mellom de allerede etablerte aktørene. Barrierenes opphav kan ha naturlige årsaker, eksempelvis dersom befolkningen i et land bor spredt blir det dyrere å etablere seg sammenlignet med land med tettere bosetning.

En vesentlig observasjon fra Church og Wares perspektiv er at offentlige restriksjoner også kan gi opphav til etableringsbarrierer. Reguleringsmekanismer og restriksjoner påvirker markedet og kan med andre ord fungere som hindringer for nye aktører som ønsker å etablere seg. Dermed peker Church og Ware (2000) på et bredt spekter av faktorer, både strukturelle

og regulative, som potensielt kan begrense lønnsomheten for nye deltakere i et marked.

Stordriftsfordeler

Stordriftsfordeler, også kjent som skalafordeler, er fordeler som oppstår når en virksomhet opererer på et stort produksjonsnivå (Church & Ware, 2000, s. 54). Dette skaper en strukturell barriere fordi høye, faste kostnader, som for eksempel ledelse, leie, lager og systemdrift, begrenser antallet aktører som kan operere lønnsomt. Disse faste kostnadene blir spredt over et større volum av produksjon, som fører til lavere gjennomsnittskostnader per enhet (Pindyck et al., 2013, s. 144).

Når store aktører i et marked oppnår stordriftsfordeler, reduseres deres gjennomsnittskostnader ved høyere volum, noe som gir dem en betydelig konkurransefordel. Dette fører til lavere grensekostnader, og de kan dermed selge til lavere priser. For mindre aktører med lavere produksjonsvolum blir situasjonen annerledes; de har ikke mulighet oppnå de samme fordelene som større aktører. I dagligvarebransjen, preget av stramme marginer og høye varekostnader, forsterkes denne utfordringen ytterligere (Oslo Economics, 2017, s. 40). Mindre aktører kan oppleve tap ved å forsøke å matche prisene til de større aktørene. Konkurransetilsynet (2009) påpeker at denne dynamikken gjør det vanskelig for nye eller mindre aktører å etablere seg lønnsomt i et marked som er dominert av stordriftsfordeler, som i tilfellet med dagligvarebransjen. I tillegg forklarer Konkurransetilsynet (2009) at nye aktører i dagligvarebransjen vil møte på utfordringer når de konkurrerer med etablerte aktører som har bedre betingelser. Årsaken til dette er at en dominerende leverandørsektor kan gi innkjøpsfordeler til de større aktørene basert på volum. Disse fordelene inkluderer lavere priser og bedre betingelser som følge av deres større innkjøpsmakt. Derfor blir det utfordrende for nye aktører å etablere seg og konkurrere effektivt på markedet, som forklart av Oslo Economics (2017, s. 40). Den dominerende leverandørsektoren skaper en situasjon hvor stordriftsfordeler er nøkkel til å oppnå konkurransefortrinn, og dette påvirker hele markedets dynamikk.

I små markeder som kjennetegnes av stordriftsfordeler- som er tilfellet for den norske dagligvaresektoren- er det begrenset plass til mange store bedrifter (Gaasland, 2020, s. 162). Det knyttes betydelige stordriftsfordeler til distribusjon av et bredt produktspekter gjennom ulike butikkonsepter og til ulike forbrukere. Dermed er det økonomisk gunstig å være av

betydelig størrelse, spesielt når det gjelder bearbeiding-, handel-, distribusjon- og salg av matvarer. Selve forsyningen i dagligvarebransjen er kostbar, og etablerte aktører har en naturlig fordel gjennom sitt opparbeidede volum, produksjonskapasitet og veletablerte merkevarer (Gaasland, 2020, s. 165-166).

Stordriftsfordeler kan spille en sentral rolle i å forme lønnsomheten av bedriftsetableringer, og det er ofte mer lønnsomt å etablere virksomheter i byområder enn i distriktene (SSB, 2007). Norge, med sin relativt lave befolkning, spredte bosetning og høye tetthet av butikker, står overfor utfordringer knyttet til høye distribusjonskostnader. For internasjonale aktører med effektiv distribusjon i andre europeiske land, er det ingen enkel oppgave å overføre tilsvarende distribusjonsløsninger til Norge. Selv om effektiv distribusjon kan oppnås med begrensede markedsandeler i tett befolkede områder, kan det være utfordrende å realisere stordriftsfordeler knyttet til innkjøpsbetingelser med tilstedeværelse på en begrenset del av det totale geografiske markedet. Paradokset medfører at nyetablerere, spesielt på kort sikt, trolig må etablere seg i et større geografisk område for å oppnå tilstrekkelig nasjonalt volum (Gaasland, 2020, s. 167). Dermed utgjør stordriftsfordeler innen distribusjon potensielle hindringer for etablering, da mindre aktører utfordres i å matche distribusjonskostnader og nye aktører står overfor kompleksiteten av geografisk spredt etablering for å realisere slike fordeler.

Samdriftsfordeler

Samdriftsfordeler, som beskrevet av Panzar og Willig (1981), oppstår når det er mer kostnadseffektivt å utføre flere relaterte aktiviteter sammen enn separat. Konseptet er særlig relevant i dagligvarebransjen. For eksempel kan bruk av samme varemerke på en serie produkter generere samdriftsfordeler ved at markedsføringsinvesteringer for ett produkt potensielt også kan øke etterspørselen etter andre produkter under samme merke. Dersom enkelte bedrifter har samdriftsfordeler, kan det bli en utfordring for konkurrerende bedrifter å oppnå lønnsomhet i kun én aktivitet, selv om den isolert sett er mer effektivt i denne aktiviteten enn sine konkurrenter (Oslo Economics, 2017, s. 22).

Bedrifter kan oppnå betydelige samdriftsfordeler gjennom å være aktive på flere ledd i verdikjeden. Slike fordeler kan inkludere tilgang til innsatsfaktorer til reduserte kostnader, og evnen til å skreddersy oppstrømsvirksomheten for å møte behovene til

nedstrømsvirksomheten. Når etablerte bedrifter har oppnådd betydelige samdriftsfordeler gjennom vertikal integrasjon, representerer dette en utfordring for nye aktører som ønsker å entre markedet i bare ett ledd av verdikjeden (Oslo Economics, 2017, s.22).

Vertikal integrasjon

Vertikal integrasjon er en eiermessig integrasjon eller samarbeid mellom aktører i ulike ledd i verdikjeden (Matkjedeutvalget, 2011, s. 125). En integrering som er av vertikal art i dagligvarebransjen innebærer ofte at en detaljist kjøper opp en produsent, eller omvendt (Gabrielsen et al., 2013, s. 37). Siden 1980-tallet har disse formene for oppkjøp blitt stadig mer anvendt i dagligvarebransjen, som har bidratt til at enkelte aktører har blitt mektigere (NILF, 2008, s. 1). Gjennom kontroll over store volum har paraplykjedeledet opparbeidet seg økt innflytelse over industrien. Vertikal integrasjon kan med andre ord øke en tilbyders markedsandel fordi integrasjonen gir bedre kontroll over produksjon og distribusjon. Det kan føre til effektivitetsgevinster, reduserte kostnader og større markedsrekkevidde. Gjennom integrasjon kan tilbyderen også få direkte tilgang til nye kundegrupper og redusere avhengigheten av eksterne leverandører, hvilket styrker deres posisjon i markedet (Moen et al., 2023, s. 19).

Salinger (1988) peker på at integrerte butikkjeder samarbeider mer effektivt hvilket fører til lavere priser enn konkurrentene står ovenfor. Samtidig reduserer det andre butikkjeders tilgang til leverandører. Leverandørene vil få økt selgermakt ettersom det har skjedd en reduksjon i antall tilbydere. Effekten av vertikal integrasjon mellom kjede og leverandør øker med andre ord konkurrerende leverandørers selgermakt, samtidig som det svekker konkurrerende kjeders markedsrett.

Norske dagligvaregrupperinger består av tette vertikale integrasjoner mellom grossist og detaljist (Konkurransetilsynet, 2009, s. 117). I sin rapport fra 2008, påpeker NILF (s. 1) at nøkkelen til effektivitet i konsumvaresektoren ligger i samspillet og koordineringen som oppstår som følge av en slik vertikal integrasjon. Når aktører i samme verdikjede går sammen i en vertikal integrasjon, vil det føre til at de samlet besitter større forhandlingsmakt og at andre butikkjeder står ovenfor begrenset tilgang til leverandører (Salinger, 1988, s. 156).

En effekt av den øke forhandlingsmakten så på starten av 2000-tallet ut til å gjøre dagligvarekjedene mer selektive og mindre tilbøyelige til å samarbeide, sammenlignet med tidligere. For produsentene skapte dette en utfordring med å sikre hylleplass i dagligvarebutikker. De kunne ikke lengre forvente automatisk plassering av sine produkter i butikkhyllene. Begrensningen i hylleplass reduserte samtidig vareutvalget i butikkene. Sørgard (2003, s. 189-190) observerte at dagligvarebutikker på 2000-tallet hadde plass til tusen produkter. Med tiden, fant dagligvarekjedene det vanskelig å motstå fristelsen til å utvide sitt varesortiment. Denne fristelsen så ut til å vedvare, og det kan forklare hvorfor kjeder som Rema 1000 begynte å tilby langt flere enn tusen produkter- en betydelig økning fra deres opprinnelige antall varer. Det er imidlertid viktig å merke seg at denne utviklingen åpnet døren for potensielle nye kjeder som valgte å begynne med et enda mer begrenset vareutvalg. Et hull ble åpent i markedet, ettersom det ikke var noen store aktører som tilbydde færre varer og lavere priser enn resten.

Nye aktører i markedet kan oppleve en markedsdynamikk preget av tette vertikale integrasjoner som en betydelig utfordring. Blant annet fører tett integrasjon i verdikjeden til at det er vanskelig å etablere seg uten tilsvarende nivåer av integrasjon og effektivitet. Vertikal integrasjon kan dermed effektivt hindre nye aktører fra å etablere seg i et marked, ettersom den integrerte butikkjeden vil oppnå lavere innkjøpspriser og mer effektiv distribusjon enn andre (Salinger, 1988; Konkurransetilsynet, 2009). Oppsiden av slike tilnærminger er typisk økt effektivitet som også tilfaller forbrukerne gjennom lavere priser.

Nettverkseffekter

Nettverkseffekter, som beskrevet av Church og Ware (2000), er eksternaliteter i et nettverk hvor verdien øker desto flere brukere og kompatible nettverk det inneholder. I dagligvaremarkedet kan disse effektene manifestere seg på ulike måter. For eksempel, kunder utvikler ofte lojalitet til spesifikke dagligvarekjeder basert på vaner, produktutvalg, eller belønningsprogrammer. Dette skaper en form for nettverkseffekt, hvor kundenes verdi av å handle ved en bestemt kjede øker med antallet andre lojale kunder, ettersom det oppmuntrer til videre vekst og forbedringer i kjedens tilbud. Nye aktører i dagligvaremarkedet kan møte utfordringer når de prøver å bryte inn i disse etablerte nettverkene av kundelojalitet. For å overbevise kundene om å bytte fra deres foretrukne nettverk, må de ofte tilby insentiver som lavere priser eller unike produkter.

Gaasland (2020, s. 163) peker på at geografisk nærhet og kulturell tilhørighet kan forsterke nettverkseffekter. Dette er spesielt relevant i dagligvarebransjen, hvor lokale aktører kan ha fordeler takket være eksisterende relasjoner og kjennskap til lokale forbrukerpreferanser. Innenlandske kjeder derfor dra nytte av allerede etablerte nettverk og relasjoner lokalt. Dette kan være en del av forklaringen av hvorfor nye, internasjonale aktører kan møte spesielle utfordringer i et marked som det norske, hvor lokale kjeder har en forankret posisjon og en dypere forståelse av forbrukernes preferanser og vaner.

Reguleringer

Reguleringer og importbarrierer kan være hindringer for nye aktører som ønsker å etablere seg, blant annet grunnet de økte kostnadene og den omfattende administrasjonen som må påberegnes ved oppstart (Oslo Economics, 2017, s. 23). Gaasland (2020, s. 165) påpeker at importbarrierene i et lite land som Norge kan ha en konkurransehennende effekt. Nye aktører er nødt til å besitte dyptgående kunnskap om gjeldende reguleringer for å kunne være i stand til å tilpasse seg markedet effektivt. Matvareimportvernet i Norge, som inkluderer tollsatser, kvoter og diverse administrative ordninger, varierer mellom ulike produktkategorier og utgjør en del av denne kompleksiteten (Gaasland, 2020, s. 170).

Norge mangler komparative fortrinn relativt til andre land når det kommer til industri- og jordbruksbasert produksjon, hvilket taler for innslag av importbarrierer. Formålet med reguleringene vi har på import er således å sikre omsetning av norskproduserte varer (Matkjedeutvalget, 2011, s. 20). Årsaken til høyere dagligvarepriser i Norge relativt til andre land kan derfor blant annet tilegnes importvernet (NILF, 2008, s. 57). Importvernet utgjør med andre ord en grunnpilar for nasjonal matproduksjon.

Norges sterke importvern kan delvis forklares med geografiske og demografiske faktorer (Menon Economics, 2018, s. 30-31). Landets beliggenhet som et lite marked i utkanten av Europa, og det faktum at det ikke er EU-medlem, skaper karakteristiske utfordringer. I kraft av å være et ikke-EU-land står Norge utenfor ordninger som letter vareflyt over landegrensene, hvilket Gaasland (2020, s. 183) påpeker. Dessuten byr Norges langstrakte geografi og spredte befolkning på logistikkutfordringer som ikke er like fremtredende i de mer sentraliserte europeiske landene. Mens store sentrallagre på det europeiske fastlandet kan betjene store

kundegrupper effektivt, krever Norges geografi mange mindre og spredte lagre, noe som øker logistikkostnadene. Disse geografiske og demografiske forholdene bidrar til å forme politikken rundt importvern. Det er fordi disse faktorene direkte påvirker kostnadsstrukturen og logistikken for matvarehandel, hvilket taler for strenge reguleringer for å beskytte det innenlandske markedet. Således har Norges geografi og demografi indirekte bidratt til utforming av importvernet, til tross for at selve politikken er et resultat av politiske beslutninger.

Det kan fremstå som lite attraktivt å etablere virksomhet i Norge når utenlandske dagligvarekjeder står overfor hindringer med å ta med seg sitt nettverk av leverandører. Importbarrierer gir betydelig beskyttelse mot utenlandske matvarer, hvilket resulterer i en høy konsentrasjon av leverandører nasjonalt og dermed svak konkurranse på leverandørsiden. Samtidig fører pris- og kvantumsreguleringen av norskproduserte varer til en begrenset grad av konkurransepress mot norske produsenter. Denne mangelen på konkurranse skaper utfordringer for etablering i dagligvaremarkedet (Gaasland, 2020, s. 184).

2.3.2. Strategiske etableringshindre

Et strategisk etableringshinder kommer som et resultat av strategiske handlinger og omfatter respons fra en etablert aktør som påvirker konkurrentens valg på en måte som er gunstig for en selv (Church & Ware, 2000). Når nye aktører trer inn i et marked, risikerer etablerte aktører å miste sine markedsandeler. For å redusere interessen av å etablere seg i markedet, kan eksisterende aktører opprette strategiske barrierer (Oslo Economics, 2017, s. 23). I hovedsak skiller det mellom flere fremgangsmåter, basert på hvilken hensikt oppførselen har. En strategi kan være å endre egen atferd for å signalisere at markedet ikke er attraktivt (Oslo Economics, 2017, s. 23). Det er også mulig å ha en aggressiv tilnærming for å fremstå som skremmende ovenfor potensielle nye aktører (Church & Ware, 2000). Dessuten kan etablerte aktører bruke ressurser for å påvirke myndigheter til å innføre nye reguleringer hvilket vil øke de strukturelle etableringshindrene i bransjen (Oslo Economics, 2017, s. 23).

I markeder med få etablerte aktører er man mer sårbar for strategiske etableringshindringer. Sensitiviteten skyldes at man ofte må tilpasse sin atferd og ofre kortsiktig profitt. Dersom en bedrift endrer sin atferd, vil de andre etablerte bedriftene automatisk dra nytte av det. En slik

situasjon oppstår fordi den ene etablerte bedriften påtar seg byrden og skapte et hinder i markedet, som kan føre til at ingen nye aktører etablerer seg. Derfor kan det tidvis være utfordrende å motivere en bedrift til å påta seg en slik byrde og skape hindre. Men, i markedet med få aktører vil store aktører være villig til å “ta en for laget” og bære kostnaden, selv om andre også vil dra nytte av det (Oslo Economics, 2017, s. 23).

Tilgang på lokaler

En nødvendig innsatsfaktor for å drive dagligvarevirksomhet, er eiendom. Veletablerte dagligvarekjeder i Norge har betydelige markedsposisjoner i eiendomsmarkedene (Matkjedeutvalget, 2011, s. 29). En strategi av denne art synes å være avgjørende for å øke egen markedsandel. Samtidig kan det potensielt fungere som en hindring for nye kjeder som ønsker å etablere seg i det norske dagligvaremarkedet.

Norge skiller seg ut med et høyere antall butikker relativt til en rekke andre land. Dette kan være en konsekvens av norske forbrukeres vektlegging av beliggenhet, men kan også skyldes at nordmenn er vant med kort avstand til nærmeste butikk. Nordmenn har en tendens til å handle oftere, og i mindre kvanta, i stedet for å gjøre store ukentlige innkjøp (Menon Economics, 2018, s. 23). Å ha flere butikker i umiddelbar nærhet fører til hyppigere handel blant kunder. Samtidig forventer de samme kundene som liker å handle ofte at det finnes butikker i nærheten av deres oppholdssted for å imøtekomme deres behov. Slike preferanser medfører at nordmenn verdsetter nærhet til butikker fra både hjem og jobb.

Gjennom egne undersøkelser fant Oslo Economics (2017, s. 42) at det er utfordrende for dagligvareaktører å sikre seg attraktive lokaler i byene. Hindringen kan utgjøre en barriere for nye aktører som kan ende opp med mindre ettertraktede lokaler. Selv om en beliggenhet ikke er ideell, kan en strategi med lavere priser fortsatt tiltrekke kunder. Men, nye aktører som har mindre ettertraktede lokaler, høyere varekostnader og lavere priser, vil fremdeles stå overfor betydelige hindringer i forhold til de veletablerte kjedene i markedet (Matkjedeutvalget, 2011, s. 31).

Etablerte aktører har ofte flere fordeler enn nykommerne, blant annet på grunn av deres eksisterende kjennskap og forbindelser innen bransjen. Kjennskapen kan gi dem tidlig tilgang

til informasjon om ledige lokaler, hvilket kan hindre nye aktørers tilgang til de samme lokalene (Matkjedeutvalget, 2011, s. 33). I tillegg har veletablerte aktører ofte en høyere betalingsvilje for lokaler sammenlignet med de som nylig har trådt inn i markedet (Oslo Economics, 2017, s. 42). Høyere betalingsvillighet skyldes at etablerte aktører bærer lavere risiko ved kjøp av ett lokale til, relativt til aktører som er i en etableringsfase og som risikerer å mislykkes med sitt etableringsforsøk. Derfor har etablerte aktører ofte et insentiv til å kannibalisere på seg selv, fremfor å miste salg til en konkurrent.

Norske dagligvarekjeder har egne eiendomsselskap som har som hovedmål å sikre attraktive forretningseiendommer for kjeden (se for eksempel REMA Etablering, u.å.). Strategisk investering i eiendom er et verktøy som blant annet kan anvendes til å begrense en konkurrents ekspansjonsmuligheter. I sine undersøkelser avdekket Oslo Economics (2017) at dagligvarekjeder er interessert i å kjøpe eiendommer som de ikke nødvendigvis ser for seg å anvende til å åpne nye butikker. Slike investeringer kan være motivert av et ønske om å forhindre at sine konkurrenter etablerer seg på eiendommen og sperre etablering for konkurrerende virksomhet (Matkjedeutvalget, 2011, s. 98).

2.4. Forbrukeratferd

Når det kommer til dagligvarehandel skiller nordmenn seg fra mange andre lands befolkning gjennom sitt hyppige handlemønster, med et relativt høyt antall ukentlige handleturer. Menon Economics (2018, s. 23) hevder at nærhet er den mest avgjørende faktoren for de norske forbrukerne når de velger en butikk. En betydelig andel av forbrukere- nærmere fire av fem- oppgir at de handler hver dag eller flere ganger i uken. Opplysningen fremhever nærhet som det klart viktigste kriteriet for butikkvalg. Kriteriet går utover bare reiseavstand og inkluderer faktorer som tilgang til nødvendige varer, oversiktighet, lave priser og mulighet for parkering.

Preferansen for nærhet som en avgjørende faktor i butikkvalg har en rasjonell begrunnelse, ettersom mat og dagligvarer oppfattes som nødvendighetsgoder (Fagerstrøm et al., 2020, s. 56). Nordmenns hyppige handlevaner gjør at de står overfor uforholdsmessig høye transportkostnader dersom de må reise langt for å handle (Sørgard, 2003). Lave transportkostnader gjør at det koster forbrukere mindre å handle hyppig. Butikkene bør være beleilig plassert langs forbrukeres daglige bevegelsesrute for å redusere transportkostnadene til kundene.

Kundenes begrensede villighet til å reise langt for å finne de beste prisene, varene og servicen fører til at konkurransen mellom dagligvarebutikker i all hovedsak begrenses til lokale markeder (Menon Economics, 2018, s. 23). Denne konkurransen gjelder spesielt i Norge ettersom transportkostnadene er spesielt høye fordi nordmenn bor så spredt som vi gjør. Resultatet er variasjoner i konkurranseintensitet mellom ulike lokale markeder, med eksempelvis nærbutikker som har muligheten til å utforme sitt vareutvalg og priser til å øke lønnsomheten, spesielt der befolkningstettheten er lav.

2.5. Merkevarer

Sterke merker kan være en viktig ressurs for en bedrift, og en merkebares økonomiske verdi kalles merkeverdi (Selnes & Magnussen, 2012, s. 160). Ifølge Kotler (2005) utgjør merkevarer det beste forsvaret mot priskonkurranse. I tillegg til å ha en positiv effekt på inntektene ettersom kunder er mer villig til å betale mer- skaper sterke merkevarer mer tillitt sammenlignet med svakere merkevarer. Desto sterkere merkevaren er, desto mer populært vil det fremstå i kunders øyne.

Merkeloyalitet refererer til en forpliktelse eller trofasthet som forbrukere har til en spesifikk merkevare. Det indikerer i hvilken grad kunder er villige til å fortsette å kjøpe og støtte den samme merkevaren over tid, selv når det er andre alternativer tilgjengelige på markedet. (Selnes & Magnussen, 2012, s. 164-165). Merkeloyalitet er ofte et resultat av positive opplevelser, tillit til merkevaren, identifikasjon med merkets verdier, og tilfredshet med produktene eller tjenestene.

2.5.1. Merkekjennskap

Merkekjennskap refererer til kundens evne til å gjenkjenne og huske et spesifikt merkenavn. Gjenkjenningsevnen er en verdifull faktor i kjøpsprosessen, ettersom det gir kunden et kjent referansepunkt som kan brukes hver gang de vurderer ulike produkter og tjenester (Selnes & Magnussen, 2012, s 164-165). Når et merke er kjent for forbrukeren, kan det utløse en preferanse hver gang det kommer til valg mellom ulike alternativer på markedet.

Innkjøp av dagligvarer er ofte en automatisk prosess hvilket fører til at merkekjenning ofte blir en avgjørende faktor. Blant annet hevder Fagerstrøm et al. (2020, s. 30) at forbrukere bruker liten tid på å velge hvilket merke oppvaskmiddel som skal kjøpes. Dagligvarekunder har en tendens til å fortsette å kjøpe varer fra merkevarer som allerede er kjent og utprøvd fremfor å utforske nye merkevarer. Grunnen til dette er at merkekjenning reduserer opplevd risiko, hvilket gjør at velkjente merker oppleves som mer attraktivt enn ukjente merker (Selnes & Magnussen, 2012, s 164-165).

I sum legger merkekjenning ett grunnlag for å bygge kundelojalitet, da gjentatt eksponering for et merkenavn bidrar til å styrke kundens forbindelse til merket (Selnes & Magnussen, 2012, s 164-165). Av den grunn er det for bedrifter viktig å investere i markedsføring og strategier som øker merkekjenningen, og dermed bygger en solid plattform for kundepreferanser og lojalitet.

2.5.2. Egne merkevarer

På 1980-tallet lanserte Coop- den gang under navnet Norges Kooperative Landsforbund- blåhvite varer som ble kalt “merkeløse” varer (NILF, 2010, s. 117). Lanseringen representerte startskuddet for bruk av egne merkevarer i norsk dagligvare. Produktene, der oppskriften og merket eies av kjeden selv (Matkjedeutvalget, 2011, s. 124), vokste raskt i popularitet. Ved tusenårsskiftet utgjorde EMV-produkter omtrent én av ti varer i de norske dagligvarehyllene (Hem & Grønhaug, 2001).

For produktutvikling av EMV er samarbeid med leverandørsektoren avgjørende (NILF, 2008, s. 46). Dagligvarekjedene er nødt til å engasjere leverandører i sitt utviklingsarbeid for å lykkes med å tilby egne konkurransedyktige merkevarer. Uten et sterkt partnerskap med leverandører, vil suksess innenfor EMV-segmentet sannsynligvis være utenfor rekkevidde. Fremveksten av EMV i Norge og kravet dette stilte til samarbeid mellom kjede og leverandør, førte til en endring i maktbalansen i bransjen. Detaljistene fikk økt kontroll og mulighet til å strategisk tilpasse vareutvalget i større grad til egne merkevarer (Sørgard, 2003, s. 189). Selv om dette ikke nødvendigvis reduserte det totale antall varelinjer, endret det sammensetningen, med større fokus på EMV-produkter.

Lanseringen av EMV ga dagligvarekjedene større kontroll over sine produktporteføljer, åpnet for muligheten til å tilby produkter til konkurransedyktige priser, og ga dem samtidig en unik identitet som kunne tiltrekke seg kunder. Utviklingen ble gradvis en betydelig konkurransefaktor i dagligvaremarkedet. EMV-produkter ga forbrukerne flere valg og var ofte et rimeligere alternativ til tradisjonelle merkevarer. Denne utviklingen bidro til å diversifisere produkttilbudet i dagligvarebutikkene og ga forbrukerne flere alternativer å velge mellom når de handlet (NILF, 2008, s. 13).

Norsk dagligvare hadde lenge en mer beskjeden EMV-andel enn flere andre land (Sørgard, 2003, s. 179). I internasjonal sammenheng var egne merkevarer betydelig mer populære, spesielt i store europeiske land som Tyskland og Storbritannia. Her hadde forbrukerne allerede omfavnet EMV-merkene som et alternativ til de tradisjonelle merkevarene, og de utgjorde en betydelig del av markedsandelen. Dynamikken ble endret i konkurransen mellom dagligvarekjeder, der EMV-merkene spilte en mer dominerende rolle (NILF, 2010, s. 116).

At EMV-andel i norsk dagligvare gikk opp omkring 2004 synes å ha sammenheng med Lidl sin etablering (NILF, 2008, s. 61). For å kunne være i stand til å konkurrere på pris, var Lidls norske konkurrenter nødt til å innføre egne merkevarer. Ifølge NILF (2008, s. 61) var First Price et såkalt “fighting brand” for å møte Lidls konkurranse.

2.5.3. Soft- og hard discount

På 1980-tallet ble nordmenn introdusert for konseptet soft discount av Forbrukersamvirket gjennom Prix, hvorav Rema 1000 og Rimi 800 var raskt ute med det samme (Sørgard, 2003, s. 178-179). NILF (2010) definerer soft discount-butikker som lavpriskjeder som prioriterer varige lave priser. Disse butikkonseptene tilbyr et utvalg av de største leverandørmerkene innen hver produktkategori, i tillegg til å inkludere noen egne merkevarer. Få år etter lansering opplevde lavprisbutikkene betydelig vekst og konsolidering i markedet. Fremveksten av lavpriskjedene førte til et mer begrenset vareutvalg enn hva som var å finne i tradisjonelle dagligvarekjeder, men til gjengjeld hadde de lavere priser (Menon Economics, 2018).

På starten av 2000-tallet ble det norske markedet introdusert for konseptet hard discount. Hard

discount er kjeder som prioriterer ekstremt lave priser. Som oftest har disse kjedene et smalt vareutvalg, få leverandørmerker og en høy andel egne merkevarer (NILF, 2010. S. 21). I 2003 ble det første Oy!-utsalget etablert i Bergen (Sørgard, 2003) med et begrenset sortiment på kun 800 produkter, og den la sterk vekt på kostnadseffektivitet, inkludert minimal betjening i butikkene. Tilnærmingen var radikal sammenlignet med både tradisjonelle supermarkeder og de eksisterende soft discount-kjedene, som Rema 1000 og Rimi, som hadde gradvis økt sine vareutvalg. Året etter kom den tyske hard discount-kjeden Lidl inn i det norske dagligvaremarkedet (Menon Economics, 2018).

3. Metode

Metodikk handler om å anvende en spesifikk fremgangsmåte for å nå et definert mål (Johannessen et al., 2010). I dette kapitlet utforsker vi det metodiske oppsettet som er anvendt i vår studie, som omfatter spesifikke teknikker og fremgangsmåte som er brukt for å samle inn materialet som er nødvendig for å besvare forskningsspørsmålet (Gripsrud et al., 2016). Vår studie omfatter en kvalitativ, eksplorativ case-studie, gjennomført med bruk av semistrukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode. Først vil vi undersøke studiens forskningsdesign, tilnærming og strategi. Etter disse innledende punktene vil vi gå nøye gjennom metodene for datainnsamling og hvordan vi har analysert informasjonen. Deretter vil vi vurdere oppgavens validitet, reliabilitet og muligheten for generalisering. Til slutt vil vi adressere studiens pålitelighet og de etiske overveielserne som har blitt tatt i betraktning og som har satt premisser for hvordan studien skal gjennomføres.

3.1. Valg av metode

I samfunnsvitenskapelig forskning opererer man primært med to ulike metoder: kvantitative og kvalitative. Kvantitative metoder søker å forstå virkeligheten ved å samle inn og analysere data som kan presenteres numerisk i form av tall og statistikk (Saunders et al., 2019, s. 175). Kvalitative metoder tar på sin side sikte på å oppnå en dypere forståelse av fenomener relatert til mennesker og deres situasjoner innenfor deres sosiale kontekst, hvilket gjøres gjennom analyse av ikke-numerisk data som tekst og observasjoner (Ringdal, 2018, s. 24; Saunders et al., 2019, s. 175).

For å utforske og forstå dybden av årsakene til at Lidl ikke lyktes i det norske markedet, har vi valgt å anvende en kvalitativ forskningsmetode i vårt forskningsprosjekt. Valget er i tråd med Ringdal (2018, s. 25) sin anbefaling om at kvalitative metoder er spesielt godt egnet til å utforske relativt ukjente fenomener. I vår studie har vi anvendt en kvalitativ tilnærming og gjennomført intervjuer med elleve deltakere for å samle inn data.

3.2. Forskningsdesign

Ifølge Saunders et al. (2019), er forskningsdesignet en detaljert plan som er laget for å svare på studiens forskningsspørsmål og bør være nøye tilpasset studiens hensikter. Litteraturen identifiserer vanligvis tre primære kategorier av forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt, som også kan refereres til som utforskende, beskrivende og forklarende tilnærminger til forskning (Gripsrud et al., 2016).

Formålet med studien er å avdekke årsakene til at Lidl ikke klarte å etablere seg og faktorene bak Lidls uoppnådde suksess i det norske dagligvaremarkedet. Med relativt lite forhåndsforskning på dette feltet, har vi i tråd med Gripsrud et al. (2016) valgt et eksplorerende forskningsdesign for innsamling av omfattende og detaljerte data. Designet er spesielt passende for vår studie fordi det tillater oss å stille åpne spørsmål, noe som gjør det mulig å få en dypere forståelse og som gir rom for fleksibilitet underveis i forskningsprosessen. Med en eksplorerende tilnærming har vi anledning til å justere vår metode dynamisk som respons på nye data og perspektiver som kan tenkes å oppdages underveis (Saunders et al., 2019).

3.2.1. Forskningstilnærming

Når vi knytter valget av forskningstilnærming til vår problemstilling om Lidls utfordringer i det norske dagligvaremarkedet, må vi ta hensyn til både eksisterende teorier og den spesifikke naturen omkring vår undersøkelse. Ifølge Saunders et al. (2019) kan forskning tilnærmes på tre hovedmåter: deduktiv, induktiv og abduktiv. Deduktiv tilnærming tester eksisterende teori ved å teste hypoteser, mens induktiv tilnærming bruker empiri for å generere ny teori (Johannessen et al., 2010, s. 50). En abduktiv tilnærming er en blanding av induktiv og deduktiv tilnærming, der man ser på eksisterende teori og utvikler nye teoretiske forklaringer (Saunders et al., 2019). I kraft av mangel på forskning og teorier som direkte kan anvendes på Lidls norske situasjon, har vi valgt en induktiv tilnærming. Det gir muligheten til å generere ny teori basert på de empiriske dataene vi samler (Saunders et al., 2019). Tilnærmingen gjør det mulig for oss å innhente data med åpne sinn for å oppdage og identifisere nye innsikter og forståelser.

Selv om en deduktiv tilnærming kunne blitt brukt til å teste etablerte teorier opp mot Lidls

forsøk på markedsinntreden, ville det samtidig begrenset vår evne til å utforske og forstå unike aspekter ved Lidls situasjon som ikke allerede er dekket av eksisterende teori. En abduktiv tilnærming kunne også vært relevant, ved å kombinere eksisterende teoretiske rammeverk med utviklingen av nye teorier basert på våre funn. En slik tilnærming ville ha tillatt oss å bygge videre på det som allerede er kjent, samtidig som vi utforsker nye forklaringer (Saunders et al., 2019).

I vår studie har vi imidlertid prioritert en induktiv tilnærming, hvor vi har latt dataene veilede oss mot ny teoridannelse. En induktiv tilnærming har gitt oss muligheten til å dykke dypere inn i Lidls tid i Norge, med mål om å avdekke nye perspektiver og forståelser som kan være ytterligere bidrag på det akademiske feltet. Samtidig har vi ikke ignorert eksisterende forskning; vi har brukt den som et bakteppe for å forstå og tolke våre funn i en større kontekst (Grønmo, 2016; Saunders et al., 2019). Gjennom denne prosessen har vi arbeidet for å berike vår forståelse av fenomenet, både ved å utforske nye områder og ved å sette våre observasjoner i relasjon til det som allerede er kjent.

3.2.2. Forskningsstrategi

Forskningsstrategien i denne studien er den praktiske planen som skal følges for å løse problemstillingen. I vår studie, som fokuserer på å forstå hovedårsakene til Lidls mislykkede forsøk på å etablere seg i det norske dagligvaremarkedet, har vi valgt casestudie som forskningsstrategi. Tilnærmingen tillater oss å utforske Lidls situasjon innenfor den faktiske konteksten den oppstod i, som er avgjørende for å oppnå en fullstendig forståelse av de komplekse faktorene som spilte inn. En casestudie er spesielt verdifull i slike tilfeller hvor konteksten er tett vevd sammen med fenomenet som blir undersøkt, slik som det er med Lidls inntreden i det norske markedet (Jacobsen, 2015; Saunders et al., 2019). Ved å anvende en kvalitativ tilnærming innenfor rammen av en enkel casestudie, sikter vi mot å dykke dypt inn i de spesifikke omstendighetene omkring Lidls strategier og beslutninger for å belyse vårt forskningsspørsmål.

Med tanke på at Lidls forsøk på markedsinntreden i Norge er et relativt lite utforsket område, er casestudie en passende strategi fordi den tillater en dyptgående analyse av dette enkelte tilfellet innenfor sin reelle kontekst. Casestudien har også gitt oss muligheten til å samle inn

data fra en rekke kilder, noe som er anbefalt for å skape en rik og fundert forståelse av fenomenet (Saunders et al., 2019). Videre, i situasjoner der eksisterende teori kan synes utilstrekkelig eller ufullstendig, understreker Eisenhardt (1989) at casestudie er en effektiv strategi for å frembringe ny teori. Dette er spesielt relevant for vår studie, hvor det er et klart behov for ny teoretisk innsikt for å forstå de spesifikke utfordringene Lidl møtte i det norske markedet.

3.3. Datainnsamling

Intervjuene som er gjennomført i denne studien utgjør dataen som anvendes. I det følgende vil vi redegjøre for våre metoder for datainnsamling og presentere en fullstendig beskrivelse av de semistrukturerte intervjuene, inkludert informasjon om informantene og selve intervjuprosessen.

3.3.1. Semistrukturert dybdeintervju

I tråd med vårt forskningsdesign og -spørsmål har vi benyttet semistrukturerte intervjuer for å samle inn primærdata. Primærdata, som er data innsamlet spesifikt for denne studien, er avgjørende for å få innsikt i vårt forskningsfelt. Saunders et al. (2019) understreker at semistrukturerte intervjuer gir forskere muligheten til å utforske fenomener i dybden. Denne tilnærmingen har vært essensiell i vår studie for å forstå informantenes perspektiver og opplevelser knyttet til Lidls forsøk på etablering i Norge.

Intervju er egnet som datainnsamlingsmetode i studier som behandler få enheter, har mål om å få frem enkeltindivids synspunkt og skal tolke et gitt fenomen (Jacobsen, 2015, s. 147). Alle datainnsamlingsmetoder har styrker og svakheter, også intervjuer. Metoden etablerer vanligvis tillit og skaper åpenhet mellom intervjupartene (Jacobsen, 2015, s. 148). En svakhet ved å benytte intervju som metode for datainnsamling er at prosessen er tidskrevende relativt til alternative tilnærminger. Det innebærer at innsats må legges ned i både planlegging, koordinering og gjennomføring i tråd med informantenes tilgjengelighet. Etter intervjuene fant vi det nødvendig å påregne en del arbeid med å transkribere og organisere informasjonen som ble samlet inn.

Til de semistrukturerte intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide på forhånd (Vedlegg 1), som inneholder overordnede spørsmål formulert med utgangspunkt i teori. Guiden veiledet oss gjennom intervjuene, og tjente som et kompass for å forsikre oss om at innhentet informasjon var konsistent med den tilgjengelige litteraturen. Samtidig åpnet den semistrukturerte tilnærmingen for en mer fleksibel samtale, og vi hadde muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål når relevante aspekter kom frem under intervjuet (Saunders et al., 2019). Dette erfarte vi var en fordel, ettersom vi oppdaget at intervjuobjektene våre hadde ulik grad av kunnskap omkring ulike punkter i intervjuguiden.

3.3.2. Utvalg

For å kunne besvare forskningsspørsmålet i henhold til vårt valgte forskningsdesign, var det nødvendig å identifisere og samle data fra en gruppe informanter. I denne studien har vi valgt å anvende et ikke-sannsynlighetsutvalg, ettersom tilnærmingen ble vurdert som hensiktsmessig med tanke på å oppnå størst mulig innsikt. Denne tilnærmingen gjør det mulig å velge informanter som best kan bidra til å besvare forskningsspørsmålet på en mest mulig adekvat måte (Saunders et al., 2019). I samarbeid med representere fra forskningsprosjektet FOOD ble utvalget startet med identifisering av aktuelle intervjuobjekt. Underveis i intervjuene satte enkelte av våre informanter oss videre til andre de mente kunne besitte relevant informasjon for studien, ifølge Saunders et al. (2019) omtales dette som snøballeffekten.

Gjennom denne prosessen intervjuet vi totalt elleve informanter, som er listet opp i tabell 1. Våre informanter representerer et bredt spekter av erfaringer i dagligvarebransjen, inkludert leverandører, dagligvarekjeder, media, og de som har jobbet direkte for Lidl. Denne mangfoldige gruppen har gitt oss et helhetlig bilde av både Lidls strategier og den bredere dagligvaresektoren. Vi inkluderte også informanter som ønsket å forbli anonyme. Dette valget var særlig viktig for å sikre ærlige og åpne svar, spesielt fra de som delte sensitive opplysninger som kunne ha konsekvenser i deres nåværende stillinger. Tilnærmingen har vært sentral i å samle et bredt spekter av perspektiver, som har vært avgjørende for å forstå de komplekse faktorene bak Lidls utfordringer i det norske markedet. Ved å inkludere stemmer fra ulike deler av sektoren, har vi kunnet danne et mer nyansert og omfattende bilde som direkte adresserer vårt forskningsspørsmål.

Tabell 1: Oversikt over informanter

Informant	Rolle
Tom Kristiansen	Administrerende direktør i Rema 1000
Sverre Leiro	Konsernsjef i NorgesGruppen til 2011
Per Roskifte	Konserndirektør for kommunikasjon og markedskontakt i Norgesgruppen
Reidar Molthe	Redaktør i Dagligvarehandelen
Øyvind Andersen	Bakgrunn fra Ringnes, i dag i NorgesGruppen
Johannes Hetland	Tidligere i Lidl med eiendomsutvikling og -investering
Ole Førre	Tidligere i Lidls innkjøpsavdeling
Leverandør 1	Administrerende direktør i merkevarerelskap
Leverandør 2	Administrerende direktør i kjent norsk merkevare
Direktør	Nordisk direktør i multinasjonalt selskap
Konserndirektør	Direktør i multinasjonal merkevare

3.3.3. Intervjuguide og prosess

I forkant av selve intervjuprosessen ble en intervjuguide utarbeidet for å kunne avholde oversiktlige og sammenlignbare intervju. Spørsmålene i intervjuguiden ble nøye utvalgt for å sikre at informantene fikk fortelle sin mening og opplevelse av de relevante temaene i studien. Denne guiden ble tilsendt alle informanter sammen med forespørsel om å stille til intervju. Den forhåndssendte intervjuguiden førte til at samtlige informanter stilte forberedt og var klar til å dele erfaringer som var relevant for oppgaven. Vi formulerte relativt åpne

spørsmål for å gjøre det mulig for informantene snakke fritt og dele sine erfaringer uten for mange føringer, i tråd med anbefalinger fra Saunders et al. (2019). Dette bidro til at informantene ble opplevd som komfortable med å fritt uttrykke sine synspunkter.

Intervjuguiden fungerte som en nyttig rettesnor under intervjuprosessen, samtidig som vi stilte oppfølgingsspørsmål og utforsket eventuelle interessante aspekter som oppstod spontant under intervjuet. Vårt mål har vært å hente ut mest mulig informasjon fra hvert intervju. For å respektere informantenes tid og begrense forstyrrelsen av deres travle hverdag, planla vi at intervjuene skulle vare i omtrent en time. De fleste intervjuene ble gjennomført på mellom 45 og 55 minutter. Etersom vi håndterte geografiske avstander og kommuniserte med travle enkeltpersoner, ble beslutningen om å avholde digitale møter tatt for å lette belastningen av å stille til intervju og tilpasse seg informantenes behov.

Vi var begge til stede under alle intervjuene, en av oss som ordstyrer og den andre som observatør som kom med innspill. Rolleavklaringen gjorde det mulig for begge parter å stille oppfølgingsspørsmål og tolke andre aspekter ved informantenes svar. Hvert intervju ble innledet med en presentasjon av studiens formål og tema for å sørge for at informantene hadde en klar forståelse av formålet med intervjuet. Vi gikk deretter gjennom Samtykkeerklæringen (Vedlegg 3) sammen med hver informant og redegjorde for personvern- og anonymitetsforholdene, samtidig som vi anmodet om tillatelse til å ta opptak av intervjuene.

Selv om intervjuguiden var vårt fundament, tilpasset vi oss aktivt til de skiftende samtaleforløpene og inkluderte spontant oppståtte temaer i intervjuene. Nye temaer som oppstod under intervjuene, ble integrert i påfølgende samtaler om de virket relevante. Intervjuprosessen ble avrundet med en åpen spørsmålsrunde, hvor informantene hadde anledning til å bidra med ytterligere tanker eller informasjon som kunne være nyttig for vår forskning. Denne tilnærmingen avdekket ofte verdifulle perspektiver mot slutten av våre samtaler, noe som beriket vår studie med innsikter som kanskje ellers ville forblitt uoppdaget.

3.4. Dataanalyse

For å presentere funnene fra vår studie på en pålitelig måte, er det kritisk at innsamlet data bearbeides gjennom en grundig dataanalyseprosess. Denne prosessen omfatter strukturering, tolkning og utvikling av meningsfulle konklusjoner basert på de innsamlede dataene (Saunders et al., 2019). I det følgende vil vi presentere en detaljert beskrivelse av verktøyene vi har tatt i bruk og beslutningene vi har fattet for å gjennomføre dataanalyse av innsamlet materiale.

3.4.1. Transkribering

For å sikre en omfattende analyse av det innsamlede materialet transkriberte vi alle intervjuer fortløpende etter gjennomføring. Transkribering, en nødvendig prosess i kvalitativ dataanalyse, innebærer en skriftlig gjengivelse av intervjuenes lydopptak. Denne prosessen er avgjørende for grundig gjennomgang av intervjuinnholdet, og den tillater systematisk koding av temaer, noe som bidrar til en dyptgående forståelse av dataenes kvalitative aspekter. Selv om transkribering er en tidkrevende prosess, og til tider utfordrende med tanke på tolkning av uklar tale eller overlapping i samtaler, var den avgjørende for vår evne til å utføre en detaljert og nøyaktig analyse. Denne metodikken tillot oss å fange opp viktige aspekter av informantenes uttalelser og gav oss et solid grunnlag for videre analyse og tolkning av dataene (Saunders et al., 2019).

3.4.2. Kategorisering

Etter å ha fullført transkriberingen av innsamlet data, initierte vi prosessen med å strukturere våre funn ved hjelp av koding og kategorisering. Det første vi gjorde var å organisere dataene i kategorier for å oppnå en helhetlig oversikt over samtlige intervjuer. Underveis i denne prosessen lyktes vi med å identifisere gjentakende temaer som fremkom, og det førte til identifikasjon av flere underkategorier innenfor hver hovedkategori (Saunders et al., 2019). Vi brukte fargekoder for å skille kategoriene fra hverandre og laget sammendrag over hva hver informant hadde sagt i enkle trekk. Egne farger lot oss skape struktur og sammenligningspotensiale fordelt på syv unike kategorier. Metodikken fungerte som et forberedende skritt for videre analytisk behandling, og forenklet identifikasjonen av sentrale

mønstre, trender og implikasjoner i materialet.

Gjennom kategoriseringsprosessen oppnådde vi en tydelig oversikt over de innsamlede funnene. Prosessen gjorde det mulig å organisere datamaterialet på en systematisk og strukturert måte, hvilket forenklet oppgaven med å sammenfatte det tilgjengelige innholdet (Grønmo, 2016). Kategoriseringsprosessen ble derfor en essensiell del av analysemetodologien vår, med fokus på å organisere og strukturere dataene på en hensiktsmessig måte.

3.5. Datamaterialets kvalitet

Vurdering av datakvaliteten i en studie innebærer i hovedsak aspektene validitet og reliabilitet. I henhold til Silkoset et al. (2021) er det avgjørende å foreta en grundig vurdering av både styrkene og svakhetene ved datamaterialet som er innhentet. Validitet betraktes i hovedsak fra to perspektiver. Det første perspektivet er intern validitet, som omhandler gyldigheten av resultatene med tanke på det spesifikke fenomenet som studeres og forholdet mellom variabler. Ekstern validitet representerer det andre perspektivet og handler om muligheten til å generalisere funnene til andre sammenhenger. Reliabilitet, på den annen side, bedømmes ut fra om målingene er konsistente, og om andre forskere ville oppnådd lignende resultater dersom de gjentok studien (Saunders et al., 2019).

På grunn av sitt fokus på tolkning i en spesifikk kontekst, er det viktig å merke seg at kvalitativ forskning har skapt debatt om hvorvidt validitet og reliabilitet er tilstrekkelige kriterier for å vurdere forskningskvalitet (Saunders et al., 2019). Av den grunn har vi besluttet å følge en tilpasset tilnærming til validitet og reliabilitet. Denne tilnærmingen er bedre egnet til å vurdere kvaliteten av kvalitativ forskning (Saunders et al., 2019). Tilnærmingen innebærer anvendelse av fire kvalitetskriterier som først ble formulert av Lincoln og Guba (1985) og som i større grad fokuserer på troverdighet i kvalitativ forskning. Disse kriteriene er pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

3.5.1. Pålitelighet

I forskningsstudier kan både prosessen og resultatet gjennomgås av en undersøkelsesrevisor, hvilket bidrar til å styrke studiens pålitelighet (Guba, 1981). Vår studie har to veiledere som har gjennomgått alle aspekter av utredningen, hvilket har styrket påliteligheten til studien. Begrepet *pålitelighet* har visse likheter med reliabilitet og refererer til hvor robust og holdbart datamaterialet er over tid (Saunders et al., 2019). I kvalitative studier er resultatene ofte sterkt påvirket av den spesifikke konteksten som undersøkes, som gjør det utfordrende å replikere studien nøyaktig i en annen sammenheng (Walle, 2015). Imidlertid kan det tas forbehold for å sikre at studien kan gjenskapes i så stor grad som mulig.

I dette kapittelet har vi presentert beskrivelser av forskningsprosessen, hvilket gir en detaljert innsikt i hvordan studien ble gjennomført. Selv om vi gjennomførte intervjuene med muligheten til å utforske nye spor, ble vi veiledet av en intervjuguide gjennom hele prosessen (Vedlegg 1). En slik veiledning bidrar til å forankre forskningen i intervjuguiden og skaper dermed en viss grad av standardisering. Følgelig kan andre forskere som ønsker å gjenskape eller evaluere studien ha en klar forståelse av hvordan prosessen ble utført, hvilket sikrer studiens pålitelighet (Saunders et al., 2019).

3.5.2. Troverdighet

I henhold til Lincoln og Guba (1985), representerer troverdighet hva som i akademiske termer kan betraktes som studiens interne validitet. Dette innebærer primært at formålet med studien må reflekteres både i de anvendte metodene og i de oppnådde resultatene, som diskutert av Johannessen et al. (2010, s. 230). For å oppnå troverdighet, legges det vekt på at de innsamlede dataene gir et pålitelig bilde av casestudiet, og at det er tilstrekkelig tilgang til de erfaringene informantene deler (Saunders et al., 2019).

For å forsterke studiens troverdighet, har vi tatt flere skritt. Vi har lagt stor vekt på å forsikre oss om at vi korrekt har forstått det informantene mente med sine uttalelser. Etter transkribering og kategorisering av data, delte vi våre funn med de relevante informantene for å kontrollere for eventuelle misforståelser. Dette trinnet ble vurdert som essensielt, spesielt siden noen av våre tolkninger ikke korresponderte med informantenes faktiske erfaringer. Ved

å la informantene bekrefte våre funn, styrker vi troverdigheten og sikrer at våre resultater nøyaktig reflekterer virkeligheten, som fremhevet av Johannessen et al. (2010).

For å sikre konsistens gjennom dataanalysen har vi også reflektert og diskutert med hverandre. Denne studien er gjennomført av to forskere, og diskusjoner oss imellom har bidratt til å balansere og validere våre perspektiver, noe som ytterligere har styrket troverdigheten til studien (Saunders et al., 2019). Oppsummert mener vi at studien har en høy grad av troverdighet, som er oppnådd gjennom våre metodiske valg og bevisst bruk av tiltak for å sikre den indre validiteten i denne kvalitative studien.

3.5.3. Overførbarhet

Overførbarhet er et kritisk aspekt ved evalueringen av kvalitative forskningsstudier, og det omhandler evnen til å anvende oppdagelsene i forskjellige kontekster (Saunders et al., 2019). Dette står i kontrast til kvantitative studier som ofte fokuserer på generalisering. Kvalitative studier, derimot, har som mål å utforske et emne grundig (Grønmo, 2016). Hovedhensikten med vår studie er ikke å levere generelle slutninger som kan generaliseres over et bredt spekter, men snarere å gi dyptgående innsikt innenfor det spesifikke fenomenet som blir undersøkt. Med vår forskningsstrategi, en casestudie, sikter vi mot å samle betydningsfulle data fra en spesifikk kontekst, og dermed prioriterer vi innsikt over representativitet.

I vår forskning har vi lagt vekt på å beskrive konteksten detaljert, presentere vårt forskningsdesign i sin helhet, og formidle våre funn og tolkninger grundig. For å fremme overførbarhet i kvalitative studier, er det essensielt å gi en omfattende beskrivelse av den gjennomførte forskningen (Lincoln & Guba, 1985). En dyptgående fremstilling av konteksten gir andre forskere muligheten til å bedømme relevansen av vår studie i forhold til deres egne prosjekter, selv om funnene ikke direkte kan anvendes i deres spesifikke situasjoner. Videre kan resultatene fra vår undersøkelse tilby verdifulle perspektiver for andre forskere, til tross for at de ikke nødvendigvis kan generaliseres direkte.

3.5.4. Bekreftbarhet

I forskningsstudier handler bekræftbarhet om å sikre at resultatene som kommer fra forskningen ikke påvirkes av forskerens subjektive holdninger. I kvalitativ forskning finnes det en fare for at forskeren kan utvikle nærhet til informantene og potensielt påvirke studiens objektivitet, da forskeren kan bli for involvert (Walle, 2015). For å forsikre oss om at forskerens subjektive holdninger ikke forekommer, har vi lagt stor vekt på å ha en nøytral og upåvirket tilnærming under intervjuene. For å sikre studiens bekræftbarhet, på samme måte som for pålitelighet, er det viktig å la eksterne undersøkelsesrevisorer gjennomgå dataene, funnene, tolkningene og anbefalingene i studien (Lincoln & Guba, 1985). Vi har diskutert gjennomgående med våre veiledere og bedt dem gjennomgå og evaluere resultatene.

I kvalitative studier vil det alltid finnes en risiko for at informanter velger å holde viktig informasjon tilbake, spesielt dersom det er fravær av tillit mellom informantene og forskerne (Saunders et al., 2019). Derfor har vi vært svært påpasselige med å informere deltakerne om konfidensialiteten rundt deres deltakelse i studien, både muntlig og gjennom samtykkeskjemaene som ble signert i forkant av intervjuene. Informasjonen ble gitt for å oppmuntre til åpenhet og sikre at informantene følte seg komfortable med å dele informasjon i intervjuene sine.

3.5.5. Ethiske vurderinger

I denne studien har vi gjennomgående tatt forskningsetiske hensyn. Vår studie er ett av flere forskningsprosjekter som sammen utgjør FOOD-samarbeidet mellom Norges Handelshøyskole og NorgesGruppen. Denne studien har fått individuell godkjenning av Sikt-tidligere NSD- som gjorde det mulig å innhente personopplysninger om informantene som valgte å ikke være anonyme (Vedlegg 2). Alle anonyme informanter har blitt forsikret om at deres ønske om anonymitet vil bli respektert og ikke minst ivaretatt gjennomgående i studien. Vi påpekte valget om anonymitet ytterligere gjennom samtykkeskjema som ble gitt og signert i forkant av intervjuene.

Gjennomgående har vi fokusert på å informere samtlige deltakere om at deres bidrag er frivillig. De har vært klar over at de når som helst kan be om innsyn i våre opplysninger om dem, og at de på hvilket som helst tidspunkt og uten noen form for begrunnelse kan trekke seg

fra studien. Ved opptak av intervju har tale-filen blitt oppbevart med kryptering. Informasjon om at det er mulig å nekte bruk av lydopptak i tillegg til en bekreftelse på at alle lydopptak vil slettes umiddelbart ved studiens slutt har blitt gitt for å ytterligere ivareta forskningsetiske hensyn.

Ettersom de fleste informantene er aktive i norsk dagligvaresektor i dag, har vi vært påpasselige med å begrense informasjonen vi har fått av dem til det nødvendige. Det har vært omfattende å vurdere hvilken informasjon som kan identifisere informantene som ønsker å forbli anonyme. Blant annet har dette medført at opplysninger har måttet delvis fjernes. Vi har vært opptatt av å holde en høy forskningsetisk standard og forsøkt å håndtere etiske utfordringer knyttet til studien på beste måte. Gjennom å være bevisst på etiske hensyn som må tas i studien og påfølgende tiltak, sikrer vi at studien opprettholder høy forskningsetisk standard.

4. Funn

I kommende kapittel vil vi presentere de empiriske funnene vi har innhentet til studien gjennom de semistrukturerte intervjuene med våre elleve informanter. Funnene som presenteres er basert på klassifisering av dataene vi har hentet inn. For å gi en systematisk fremstilling, har vi valgt å organisere funnene etter kategorier som er utarbeidet med utgangspunkt i vår intervjuguide. Vi begynner med å presentere resultatene fra etableringstidspunktet. Deretter diskuteres Lidl's butikkplassering, importvern, pris og vareutvalg, leverandørsamarbeid, kulturforskjeller og overordnet strategi. For å understøtte våre funn vil vi der det er aktuelt inkludere sitater fra intervjuene.

4.1. Etableringstidspunkt

Flere av informantene trekker frem at Norge på starten av 2000-tallet ble vurdert som et lukrativt marked. Informantene våre opplyser om at norske myndigheter og politikere på denne tiden åpenlyst var skeptiske til hvorvidt det var konkurranse i norsk dagligvarebransje i det hele tatt. Ifølge Tom Kristiansen var det rom for nyetableringer i markedet, og han opplevde det ikke som et sjokk da det ble kjent at Lidl skulle etablere seg i Norge. Nøyaktig hvor stort rom det var for nyetableringer, er informantene våre likevel ikke helt samstemte om. Sverre Leiro hevder blant annet at det norske dagligvaremarkedet var mettet. Han peker på at det i 2004 var langt flere dagligvarebutikker i Norge enn i Sverige, tross færre innbyggere.

Tom Kristiansen forteller videre at Rema hadde et inntrykk av at Lidl selv så for seg at de kom til å senke prisnivået på det norske dagligvaremarkedet med mellom 15 og 20 prosent. Han forklarer at Rema visste at dette ikke var mulig, ettersom Lidl's beregninger sannsynligvis baserte seg på en oppfatning om at de norske dagligvarene var priset med stor fortjeneste. Med utgangspunkt i kunnskapen om sine egne innkjøpsbetingelser, “forstod” Rema at det var urealistisk av Lidl å klare å senke prisnivået i dette omfanget.

*På papiret var prisene veldig høye i Norge. Når du har norske politikere og media som heier på Lidl lenge før oppstart, er det lett å tenke at dette blir enkelt. Etter min mening var det norske samfunnet ganske hjernevasket med tanke på at dette kommer til å bli et langt lavere prisnivå. Sånn ble det jo ikke.
– Per Roskifte*

4.1.1. Lidl's voldsomme selvtillit

At Lidl er en stor aktør, er det liten tvil om. Kjeden hadde allerede lyktes i andre land med mer eller mindre lik strategi som de kom til Norge med. Når man har lyktes i de markedene man var i, kunne det være enkelt å bli høy på seg selv og anta at det samme skjer i et nytt marked, understreker Sverre Leiro. Det var imidlertid flere momenter som indikerer at Lidl var litt for selvsikre når det kom til hvor godt de ville lykkes i Norge. For å sitere Per Roskifte “det var jo i Norge det gikk dundrende galt”.

Flere informanter er enige i at Lidl ikke tilpasset seg Norge i tilstrekkelig grad. Oppfatningen Lidl opprinnelig hadde, synes å være at de kunne gjøre det som hadde fungert så godt i resten av Europa, også i Norge. Intervjuene våre avdekket at oppfatningen den gang var at Lidl ikke tok seg god nok tid til å reflektere nok rundt hvordan Norge skiller seg fra resten av Europa. At Norge ikke er en del av EU synes å være blant vurderingene som ikke ble gjort godt nok.

Lidl kom inn i Norge med stor selvtillit, og ble følgelig møtt med samme tilnærming. Per Roskifte forteller at Kiwi forberedte seg på Lidl's inntreden ved å bygge opp selvtillit i kjeden. Åpningsdagen til Lidl har blitt utgangspunktet for en morsom Kiwi-historie. Lavpriskjeden hadde nemlig sin ordinære nasjonale samling for alle Kiwi-butikksjefer på Lillehammer denne dagen. Kjedeleder var ekstremt opptatt av å bygge selvtillit i Kiwi-kulturen og ikke tape salg da Lidl-butikkene åpnet. Vedkommende leide et helikopter, fløy fra Kiwi-samlingen til parkeringsplassen på en Lidl-butikk, handlet her som en forbruker, for så å fly tilbake til Kiwi-samlingen. Hele denne seansen ble dokumentert av et medfølgende filmteam. Den nasjonale Kiwi-samlingen ble avsluttet med å vise filmen fra flyturen og hva kjedesjef hadde opplevd som forbruker i Lidl-butikken. Konklusjonen ble at Lidl er ikke var noe å frykte. Denne konkurransen skulle Kiwi relativt enkelt klare å imøtekomme. Kjedeleder bygde selvtillit i hele organisasjonen fra dag én. Legendarisk og ikonisk historie spør du meg, forteller Roskifte.

4.1.2. Forventninger til at Lidl kom til Norge

Jeg tror ikke det var frykt, men det var absolutt respekt for en aktør som hadde så sterk suksess i andre land. - Per Roskifte

Informantene synes å være samstemte om at det ble opplevd som spennende at Lidl skulle

komme til Norge. Lidl hadde tross alt ganske store muskler relativt til norske aktører. Flere forteller at mediene var svært begeistret over Lidls planer for Norge. Tom Kristiansen hevder at næringskomitéen gledet seg den tyske kjeden skulle tilføre mangfold og variasjon. Derfor var det først og fremst respekt dagligvarekjeden opplevde da nyheten om at Lidl skulle inn i Norge først ble kjent.

Sverre Leiro forteller at det var godt kjent at Lidl skulle komme til Norge lenge før deres faktiske inntreden i 2004, hvilket ga den norske dagligvarebransjen rikelig med tid til forberedelser. Ettersom kjeden hadde en «*one size fits all*»-strategi var det til en viss grad mulig å studere hvordan Lidl gikk frem ved inntreden i andre land. Flere av informantene foreller at de forsøkte å resonere seg frem til ulike scenarioer de potensielt kunne møte på da Lidl gikk inn i Norge og det fremstod som tydelig at de kunne gå frem på flere måter. Ifølge Tom Kristiansen var skrekksenarioet at de skulle vurdere østlandsområdet som et primemarked, og ikke gikk lengre nord enn Bergen av logistiske hensyn. Lenge trodde Rema at dette kom til å skje, spesielt med tanke på at et sentrallager på Vinterbro ble bekreftet.

Tom Kristiansen forteller at Rema beregnet at Lidl kom til å betjene to hundre norske butikker basert på størrelsen på lagrene de kjøpte. Det de derimot ikke lyktes med å ta med i den samme beregningen, var hvor lite Lidl visste om Norge. Selv om det kan tenkes at de hadde sett for seg å åpne to hundre butikker, ble det i virkeligheten aldri mer enn femti norske Lidl-butikker og lageret var altså større enn behovet til norske Lidl butikker, selv på sitt største.

En debatt ble utløst om at dersom Lidl etablerte seg utelukkende i det sentrale østlandsområdet, kunne det medføre en utfordring for prisstrategiene til de norske dagligvarekjedene. I Norge har dagligvarekjedene en praksis med nasjonale priser. Det betyr at kjedene har et mål om at en handlekurv skal koste mer eller mindre det samme, uavhengig av hvor i landet man handler.

Men midt i de diskusjonene, fikk vi plutselig vite at Lidl også hadde kjøpt et lager i Bergen, og da skjønnte vi at ja, den strategien om å bare etablere seg på det sentrale østlandsområdet, den gjelder ikke. – Tom Kristiansen

Da bransjen innså at Lidl kom til å gå for en nasjonal etablering, forteller mange av informantene at de ble lettet. Nasjonal etablering innbar at de andre kjedene slapp å utøve

prisdiskriminering på kunder i Nord- og Sør-Norge. Dersom Lidl hadde valgt å etablere seg kun på Østlandet, er hvert fall Tom Kristiansen overbevist om at dette ville vært tilfellet.

Å oppnå høyt volum raskt, med lave kostnader. Den norske modellen dreier seg egentlig om det. Vi har en transport utjevning som gjør at hvis du går i en kiwibutikk i Tromsø, så har ikke den noe høyere priser enn Kiwi butikk i Oslo, fordi vi på en måte deler alt av transportkostnader likt på alle butikkene. Sånn at det kalles for transportutjevning. – Konserndirektøren

VGs matbørs

Ved starten av 2000-tallet ble bransjen styrt av et nytt fenomen, nemlig VG sin matbørs. Selv om andre aviser prøvde seg på en tilsvarende rangering mellom dagligvarekjedene, forteller våre informanter at det var VG sin som ble den mest anerkjente. Ifølge Roskifte har ingen pristest i Norge solgt så mange aviser som VG med sin matbørs. Børsens introduksjon la føringer og opparbeidet seg makt ovenfor forbrukerne. Da Lidl gikk inn i Norge synes bransjen å være opptatt av resultatene i VG sin matbørs, og besatt forståelse av hvordan denne påvirket kunden og markedet.

Så lenge lesere og annonsører belønner mediene med hvor viktig matbørsene er, så kommer de til å fortsette- selv om metodikken kan diskuteres. – Per Roskifte

Våre intervjuer avdekker en interessant innsikt i hvordan Lidl gikk frem for å vinne VGs matbørs. En tidligere ansatt hos Lidl, Ole Førre, deler sin personlige erfaring med denne konkurransen. Uten et definert system, var Førre medansvarlig for å sikre Lidl seier i matbørsen. Ifølge Førre var det avgjørende for Lidl å vinne; uten denne seieren ville kundene mer eller mindre ikke ha noen grunn til å handle der. Han hevder Lidl flere ganger vant VGs- og Nettavisens- matbørs på den tiden.

I lys av perspektivene fra andre aktører i bransjen, kommer det frem at konkurrentene var godt informert om hvilke produkter VGs matbørs vurderte. Tom Kristiansen bemerker at det ikke ble opplevd som annerledes å konkurrere mot Lidl enn mot Kiwi i VGs matbørs. Videre hevder Kristiansen at det var faktisk Rema 1000 som til slutt overgikk Lidl i denne konkurransen. Disse ulike synspunktene belyser den intense konkurransen og strategiene som preget dagligvarebransjen i denne perioden.

VGs matbørs hadde stor innflytelse på beslutningene i dagligvarebransjen, noe som reflekteres i bransjens fokus på effektiv drift for å overleve med små marginer. Kundernes skiftende butikkvalg og prisoppfattelse var avgjørende, og som Per Roskifte påpekte, når en handlekurv ble vunnet med en marginal forskjell, ble dette ofte utnyttet maksimalt gjennom omfattende markedsføring. Kjedene fremhevet sine seire i VGs matbørs med annonser og avisoppslag, for å styrke sin posisjon som prisledere, selv ved minimale prisforskjeller. Dette underbygger viktigheten av å vinne i matbørsen for å rettferdiggjøre en lavprisstrategi og tiltrekke seg kunder ved å skape en oppfatning av å være den billigste.

4.1.3. Forberedelse

Det har oppstått en myte om at bransjen brukte krefter på å lage snubletråder med tanke på å stoppe Lidl fra å etablere seg enkelte steder. Det er ikke fakta, men en myte. Konkurransen på etablering har alltid vært sterk- både før og etter Lidl. - Per Rosikfte

I norsk dagligvarebransje hadde det utvilsomt forekommet flere konkrete hendelser som kunne vurderes som direkte forberedelser på Lidl sin inntreden i markedet. At den tyske giganten skulle inn i Norge, førte til en intensivering av konkurransen. Informantene som har blitt intervjuet, peker spesielt på to sentrale hendelser. Hendelsene er krig på øl og NorgesGruppen sin lansering av merkevaren First Price.

Krig på øl

Flere informanter rapporterer at øl var en kategori Lidl satset sterkt på. Året før Lidls ankomst til Norge initierte de en priskrig på øl i Finland, der de solgte øl til betydelig lavere priser enn andre aktører i markedet og slik tiltrakk seg kunder. Kort tid etter tilbydde norske dagligvarekjeder rimelig øl i sine butikker. Prisene ble stadig redusert, og til slutt ble bransjeaktører innkalt til Helsedirektoratet. Myndighetene fastsatte deretter en minstepris for øl, som innebar at øl ikke kunne selges under en gitt pris. Minsteprisen representerte en helomvending, og på bare én dag snudde hele dynamikken rundt en mulig ny øl-krig initiert av norske Lidl, rett før Lidls inntreden i det norske markedet.

Lidl lyktes aldri på øl med hensyn til lave priser, for de hadde sannsynligvis en lavprisstrategi på øl - som de hadde gjennomført med suksess i Finland. Jeg tipper de hadde det, men den lyktes ikke blant annet fordi det allerede hadde vært priskrig på øl- som myndighetene stoppet. Det var rett og slett etablert sterk priskonkurranse på øl innenfor norsk lovgivning før Lidl åpnet. - Per Roskifte

Lidl var anerkjent for sin konkurransekraft i ølpriser på andre markeder, belyser blant annet Øyvind Andersen. De møtte likevel på utfordringer i det norske markedet, hovedsakelig på grunn av nylig implementerte reguleringer. I tillegg til en etablert minstepris på øl, var det i Norge også pålagt avgifter på drikkevarer som var alkoholholdige. Disse avgiftene underminerte den fordelaktige posisjonen Lidl hadde oppnådd gjennom sine lave innkjøpspriser på øl i det internasjonale markedet. Kombinasjonen av avgifter og minstepris restriksjoner innskrenket Lidls kapasitet til å tilby øl til rimelige priser i Norge. Følgelig var det ikke mulig for Lidl å anvende sin vanlige strategi med lavpris-øl i dette markedet, grunnet de eksisterende avgifts- og lovgivningsmessige hindringene.

Når ikke den tyske ølen var billig, så kunne forbrukerne heller kjøpe billig Tuborg istedenfor. -Leverandør 2

First Price

Jeg tror at det norske markedet fikk god anledning til å forberede seg på konkurransen med Lidl. Hvert fall gjorde vi i NorgesGruppen det. - Per Roskifte

Da NorgesGruppen først ble klar over at de stod overfor en ny konkurrent i Lidl, med betydelig internasjonal suksess, tok de dette som en viktig utfordring. Flere informanter fra NorgesGruppen forteller at kjeden inngikk en samarbeidsavtale med Carrefour, som er en av de største aktørene i Europa. Samarbeidet mellom NorgesGruppen og den franske kjeden ga verdifull innsikt basert på Carrefours erfaringer med å konkurrere mot Lidl i land som Spania og Frankrike. Gjennom partnerskapet innså NorgesGruppen at de manglet produkter i kategorien hard discount i sitt sortiment. Dette gapet i NorgesGruppens sortiment var et kritisk område som måtte adresseres, spesielt med tanke på konkurransen fra Lidl, som er kjent for sin hard discount-strategi.

Sverre Leiro spiller en viktig rolle i historien om First Price. Han beskriver hvordan NorgesGruppen hadde tilstrekkelig tid til å forberede seg og tok initiativet til å lære om Lidl's forretningsmodell og produktutvalg. Etter studering av Lidl's egne merkevarer og samtaler med samarbeidspartneren Carrefour, bestemte NorgesGruppen seg for å utvikle sin egen produktlinje. De enige om å kalle denne serien for First Price. Leiro påpeker at målet var å tilby produkter som ikke samsvarte med merkevarekvaliteten til kjente navn som Gilde eller Prior. Ironisk nok ble kvaliteten på enkelte av First Price-produktene gode nok til at de vant i kvalitetstester, hvilket som skapte utfordringer for NorgesGruppen.

Opprettelsen av First Price var et strategisk trekk utført for å møte utfordringen fra Lidl. NorgesGruppen innså behovet for et "fighting-brand" for å kunne konkurrere med Lidl's priser. Direktøren var på tidspunktet merkevaren ble lansert leverandør av First Price. Vedkommende understreker problematikken ved å presse prisene på store produkter, da dette reduserer fortjenestemarginene for både leverandører og butikker. Selv om det var en viss motvilje mot å utvikle First Price i utgangspunktet, ble det likevel gjennomført og vurdert som en nødvendig strategi for å holde tritt med konkurransen fra Lidl. First Price ble dermed lansert av NorgesGruppen som en direkte respons på og inspirert av Lidl's produktutvalg, før Lidl åpnet sin første butikk i Norge.

4.2. Butikklokasjon

Det er faktisk lettere for en familie å akseptere at barna deres må kjøre littgrann med buss for å komme på skolen, enn det er å måtte reise med buss for å handle dagligvarer. - Sverre Leiro

En gjennomgående bemerkelse blant intervjuobjektene våre har vært viktigheten av beliggenhet i dagligvarebransjen. Ikke bare handler dette om å plassere butikkene steder som er enkle for kunder å nå. Butikklokasjon handler også om at en kjedes butikker må plasseres effektivt i forhold til hverandre av distribusjonshensyn.

4.2.1. Lidl's norske lokaliseringsstrategi

Johannes Hetland forteller at han var 23 år og nylig hadde fullført sin utdanning da han begynte å arbeide for Lidl. I sin rolle hos Lidl var han involvert i prosessen med å anskaffe tomter for Lidl's etablering i Norge. Hetland forklarer at Lidl hadde spesifikke krav til tomtene de valgte. For det første måtte tomtene være store nok til å romme en butikk bygget etter Lidl's standardstørrelse og parkering. I tillegg hadde dagligvarekjeden en policy om at det skulle være enkel tilgang til butikkene, ofte referert til som "høyre-høyre"-regelen. Høyre-høyre regelen skulle gi enkel tilgang til Lidl-butikkene, der kundene skulle ha minst mulig stopp på veien.

Hetland gjengir ekstrem strømlinjeform på rutinene ansatte var nødt til å følge når han beskriver sin tidligere arbeidsgiver. Regelen var i utgangspunktet ett lager per hundre tomter. Når kjeden hadde kommet til butikk nummer 101 var det tid for nytt lager. Den samme tankegangen gjaldt for antall butikker, hvor regelen var at det kunne være én butikk for hver fem tusen mennesker. Da Lidl summerte fem tusen mennesker innenfor et avgrenset område, ble det en butikk der. Om så dette regnestykket var satt til Gol og gikk opp, så ble det en butikk på Gol.

Det å finne en tomt, snakke med kommunene og finne ut om det er lov, masse regler vi ikke hadde peiling på. Kan vi ikke kjøpe tomten og bygge på den, vi var jo 23 år - kan vi ikke bare bygge? - Johannes Hetland

I flere av intervjuene våre har objektene uttrykt undring over hvorfor Lidl valgte å åpne sine første butikker på de spesifikke stedene som de gjorde. Hetland påpeker at valget av de ti første Lidl-butikkene, åpnet samtidig på grunn av en beslutning om en storstilt lansering, var rett og slett et resultat av rekkefølgen på ferdigstillingen av butikkene. Lidl butikken som åpnet først var altså den butikken som var ferdig bygget først, uten noen større baktanke.

Jeg kan ingenting om bygninger, sånn eller sånn planke. Den største utfordringen jeg hørte om var at vi har ulik type værforhold, vi har snø. Det må bare tilfredsstilles. Butikken vi hadde i Askim sank jo, den var bygget på sand. Ellers var det samme. -Johannes Hetland

Den tyske grundigheten ble tydelig manifestert i utformingen av Lidls butikklokaler, spesielt når det gjaldt parkeringsplassene. I stedet for tradisjonell asfalt, valgte Lidl å legge stein på parkeringsområdene. De brukte en farge for områdene der kundene skulle parkere og en annen for å etterligne de hvite linjene. Dette viste seg å være en smart løsning fordi det eliminerte behovet for å male parkeringsplassen på nytt, noe som ville gi kostnadsbesparelser. Imidlertid oppstod det en utfordring med denne løsningen om vinteren. Vanlige brøytebiler kunne skade steinene, noe som ikke var tatt hensyn for. Derfor måtte Lidl ty til bruk av spesielle brøytebiler som ikke var utstyrt med kjetting for å unngå skader på steinene.

4.2.2. Jakten på tomter

Tom Kristiansen forteller at Remas første reaksjon da de hørte at Lidl skulle komme til Norge, var at *“de kommer ikke til å finne noen nye beliggenheter allikevel”*. Den gang syntes oppfattelsen å være at markedet for dagligvaretomter var *“støvsugd”*. Imidlertid skulle det raskt vise seg at Lidl fokuserte på helt andre typer steder enn det Rema og konkurrentene hadde vurdert som passende.

Lidls oppkjøp inkluderte tomter som tidligere ble ansett som uegnede for utvikling i forbindelse med dagligvare. Gjennom sprengning, planering og re-konstruksjon skapte Lidl butikker på områder som ikke engang hadde vært vurdert tidligere. Dette kom av deres nyskapende tilnærming. Først da Rema overtok Lidls butikker forstod Kristiansen strategien bak Lidls eiendomsinvesteringer. Det viste seg nemlig at Lidl opererte med et tidsperspektiv på over 50 år for avskrivning og nedskrivning av butikkene, samtidig som den resterende delen av bransjen opererte innenfor et 10- til 15-års perspektiv. Dette resulterte i fundamentale forskjeller i regnskapsmetoder og økonomisk forståelse, hvilket Rema først innså da de fikk svar på sine spørsmål etter overtakelsen.

Hetland forteller at det tidvis var utfordrende å få *lov* til å kjøpe tomter på vegne av Lidl, til tross for at han hadde ressursene til det. Ifølge han hadde *“alle”* kommuner fra Stavanger til Kristiansand holdt av en egen tomt til møbelgiganten Ikea. Ettersom disse tomtene var reservert til Ikea, fikk Lidl aldri mulighet til å kjøpe disse tomtene. Han opplevde at dette delvis også hadde sammenheng med at *“ingen”* hadde hørt om Lidl, og ikke erfart hvordan

butikkene var i utlandet. Den forsiktige tilnærmingen hos norske kommuner til kan altså delvis synes å skyldes mangelfull kjennskap til Lidl.

Imidlertid er ikke alle enige i denne fremstillingen. Per Roskifte gir et annet perspektiv, og fremhever at Lidl var svært offensive i sin tilnærming og ofte la inn høye bud enn andre, noe som førte til at de ofte vant konkurransene om nye beliggenheter. Det har vært spekulasjoner hvorvidt det fantes en form for allianse mellom norske politikere for å holde Lidl ute, men Roskifte mener at dette er udokumentert vås uten rot i norsk virkelighet. Han argumenterer med at en slik konspirasjon ville vært umulig å gjennomføre i Norge, gitt vår kritiske presse, kompetente politikere og kommuneadministrasjon. Dersom noe slikt hadde funnet sted, ville det uten tvil blitt avdekket og rapportert om i media. Disse ulike synspunktene illustrerer kompleksiteten og intensiteten i konkurransedynamikken i dagligvarebransjen, hvor ulike strategier og taktikker ble brukt for å sikre markedsposisjoner.

I tillegg oppdaget Hetland at dagligvarekjedene som NorgesGruppen, Rema, Coop og ICA brukte tinglyste heftelser eller andre avtaler- såkalt “negative servitutter”- som et verktøy for å hindre Lidl fra å kjøpe tomter. Disse heftelsene fungerte som juridiske begrensninger på tomter som kjedene eide eller hadde kontroll over. De ble brukt til å forhindre at andre dagligvareaktører, som Lidl, kunne etablere seg på disse stedene. Ved å tinglyse slike heftelser, sikret kjedene at selv om de solgte en tomt, ville det være restriksjoner som forhindret kjøperen, eller noen andre, fra å bruke tomten til dagligvarehandel. Dette var en strategi for å beskytte egne butikker og opprettholde et lokalt monopol, ved å begrense konkurransen i nærområdet.

En annen informant gir en forklaring som støtter Hetlands syn, og belyser utfordringene Lidl møtte under etableringen i Norge. Ifølge informanten hadde Lidl både viljen og de økonomiske ressursene til å betale høye summer for tomtene de ønsket. Problemet var imidlertid at mange aktører hadde interesser i å hindre Lidl i å skaffe disse tomtene. På sitt høydepunkt opererte Lidl med rundt 50 butikker i Norge. Informanten refererer til en uttalelse fra Lidls landssjef i Norge på den tiden, som påpekte at selv med en bruttofortjeneste på 45%, ville de ikke ha vært lønnsomme. Årsaken var skalaen på deres virksomhet – den var rett og slett for liten. Dette understreker de betydelige utfordringene Lidl stod overfor i forsøket på å etablere en levedyktig og lønnsom operasjon i det norske markedet.

4.2.3. Varedistribusjon

Når det gjelder varedistribusjon, peker flere informanter på at Norge både var og er et komplekst land. Forskjellen på en europavei i Norge og Tyskland er påfallende. Med fjorder, fjell og snø store deler av året kan transporttiden variere veldig fra en måned til den neste. Viktigheten av effektiv logistikk er spesielt viktig når det siktes på en nasjonal tilstedeværelse, hvilket Lidl gjorde. Effektiv varedistribusjon krever blant annet en integrert verdikjede og et omfattende butikknettverk.

Flere informanter opplevde at plasseringen av spesielt varelagrene til Lidl bar preg av å være fattet i Tyskland, av mennesker uten forståelse for de logistiske utfordringene knyttet til norske avstander. Lidl etablerte et distribusjonssenter på Vinterbro, en handling Tom Kristiansen anser som rasjonell. Hans forundring oppsto derimot ved avgjørelsen om å etablere et ytterligere lager i Bergen. Avstanden mellom Oslo og Bergen kan virke overkommelig dersom den ses på et kart. Samtidig understreker Kristiansen viktigheten av lokale faktorer, som at enkelte fjelloverganger ofte stenges om vinteren, synes å ha blitt ignorert av Lidl. Dette eksemplifiserer hvordan Lidls beslutninger, som så logiske ut teoretisk, i praksis feilbedømte lokale forhold og geografiske realiteter.

For å bedre møte utfordringer knyttet varedistribusjon i komplekse Norge, fremmer Sverre Leiro en mulig løsning. Det ville vært mulig for Lidl å inngå en allianse på distribusjonssiden med mål mer kostnadseffektiv distribusjon. Mulige alliansepartnere kunne vært blant de fire andre kjedene. Alliansen kunne bestått av en deling av kostnader knyttet til distribusjon, varehus og logistikk. Årsaken til at dette hadde vært en fordelaktig løsning for Lidl er at de syntes å ha en for omfattende infrastruktur til såpass få produkter som de i realiteten hadde. En form for distribusjonssamarbeid ville for Lidl- gitt deres størrelse- optimalisert effektiviteten og lønnsomheten i deres norske forsyningskjede.

4.3. Importvern

Lidls forretningsmodell var i stor grad avhengig av kjedens evne til å importere varer effektivt. Blant våre intervjuobjekt synes det å være konsensus om at Lidls metode for vareflyt på tvers av landegrenser var vellykket i store europeiske markeder som Tyskland, Frankrike, Italia, Spania, Belgia og Nederland. I disse landene- som alle er medlemmer av EU- hadde Lidl anledning til å utnytte sin betydelige innkjøpsmakt for å oppnå gunstige priser og betingelser. Dette var mulig fordi det indre EU-markedet tillater fri bevegelse av varer, noe som reduserer handelsbarrierer.

I motsetning finner vi Norge, som ikke er EU-medlem og har et sterkt importvern. Dette er spesielt utformet for å beskytte det norske landbruket. Flere av våre informanter bemerker at importvernet utgjorde en betydelig hindring for Lidl i Norge. På grunn av handelsbarrierene ble Lidl nødt til å anskaffe mange av sine produkter lokalt for salg i det norske markedet. Som en ny aktør begrenset til kjøp av mindre kvanta, havnet Lidl sannsynligvis i en ugunstig situasjon med høyere innkjøpspriser sammenlignet med etablerte norske kjeder.

4.3.1. Kompleksiteten i norsk importvern

Øyvind Andersen påpeker at Norge har et unikt importsystem for landbruksprodukter, som påvirker innkjøpsstrategier og prissetting betydelig. Landet er ikke en del av internasjonale handelsavtaler for visse landbruksprodukter som ost, melk, kjøtt og kornprodukter. Disse produktene må derfor kjøpes innenlands for å unngå importavgifter, i tråd med nasjonale regelverk som støtter lokal produksjon. Andersen nevner også at Norge pålegger høye tollsatser på import av frukt og grønt, som tomater, under den norske vekstsesongen for å beskytte innenlandsk produksjon. Utenfor sesongen reduseres tollsatsene hvilket gjør det mulig å importere disse varene til internasjonale priser.

Jeg tror ikke Lidl har tenkt på at Norge var utenfor EU, for de trodde at de kunne bruke sin tyske innkjøpsmakt og importere ost og alt, og få knallgode priser. Men det lyktes ikke fordi Norge var utenfor EU, så de måtte betale toll på varene. - Reidar Molthe

Så er vi et helt annet land med tollbarrierer, det er jo på de viktigste varene som du kjøper hver dag, brød og melk. - Øyvind Andersen

Vi har et tollvern som gjør at det er nesten umulig for en utenlandskjede å ta med seg sine egne varer og bare flyte inn i Norge. Det er helt annerledes når de etablerer seg i Danmark og i Sverige. EU- medlemmer har fri flyt av varer, men det er ingen fri flyt av varer på det norske markedet. Så ... Det er en av de store kardinalfeilene til Lidl. - Tom Kristiansen

For produkter som melk, ost og kjøtt, som ikke har en spesifikk sesong, opprettholdes tollavgiftene konstant gjennom året. Dette bidrar til forskjeller på pris mellom Norge og naboland som Danmark og Sverige. Informantene forteller at det ofte blir dyrt for norske aktører å kjøpe ost, melk og kjøtt fra utlandet og at det derfor stort sett lønner seg å handle disse varegruppene innenlands. Våre informanter bemerker at en rekke handelspraksiser i Norge må tilpasses tollregler som påvirker prisnivået relativt til andre land.

4.3.2. Norsk landbruk

I den norske dagligvarebransjen, hvor spiller landbrukspolitikken en nøkkelrolle, synes våre informanter å være enige om at disse forholdene betydelig påvirket Lidls strategi og operasjoner i Norge. Tilpassing til lokale forhold ble relativt raskt en prioritet for Lidl, spesielt når det gjaldt innkjøp av landbruksprodukter som melk, ost og kjøtt. På grunn av en landbrukspolitikk som prioriterer lokal produksjon, forteller en informant at Lidl ble tvunget til å forhandle med norske leverandører, selv om dette begrenset kjedens fleksibilitet.

Som en internasjonal aktør møtte Lidl betydelige utfordringer i Norge, hovedsakelig på grunn av strenge importrestriksjoner bemerker flere informanter. Dette tvang kjeden til å samarbeide med store, norske industriaktører, men med liten suksess i å oppnå gunstige betingelser. Uten en spesielt stor norsk markedsandel, kunne Lidl ikke matche innkjøpsvolumene til større, etablerte kjeder, noe som fratok dem muligheten til å utnytte volumrabatter og andre fordeler som deres konkurrenter ofte benyttet seg av. Tom Kristiansen hevder at kombinasjonen av lokal landbrukspolitikk og markedets dynamikk kan bidra til å begrense en internasjonal aktørs evne til å etablere seg og oppnå lønnsomhet i et nytt marked.

4.3.3. Tilpasning til nasjonale reguleringer og tollavgifter

Med tanke på kompleksiteten i den norske RÅK-ordningen, en regulering som omhandler tollfritak for råvarer til bearbeiding, kunne det være utfordrende for Lidl å forstå hvordan man skulle navigere i dette systemet. Per Roskifte fremhever at det kreves spesialisert kunnskap for å kunne dra nytte av RÅK-ordningen. For utenlandske aktører betyr dette at en dyptgående forståelse var nødvendig for å bruke ordningen til egen fordel. I denne sammenhengen blir detaljert kunnskap om spesifikke områder, som kjøttandelen til et produkt, kritisk. Dette skyldes kjøttandelen kan påvirke størrelsen på tollavgiften betydelig, noe Roskifte peker på som et viktig element når det kommer til å håndtere RÅK-ordningen effektivt.

Både Roskifte og Leiro deler synspunkter om viktigheten av tilpasning til nasjonale reguleringer og tollavgifter for å oppnå suksess i det norske markedet. Roskifte fremhever behovet hos importører til å virkelig forstå detaljene i RÅK ordningen for å oppnå god kvalitet til akseptabel pris- slik for eksempel Dr. Oetker har klart på pizza gjennom mange år.

Leiro støtter denne tilnærmingen ved å vise til Lidls feilvurdering av lokale politiske forhold, spesielt innen landbrukspolitikken, under deres forsøk på etablering i Norge. Dette kontrasteres med suksessen til Dr. Oetker, som, ifølge Leiro, har demonstrert en grundig tilpasning til norske reguleringer. Han påpeker spesifikt Dr. Oetkers fokus på å tilby pizzaer med kjøttinnhold under 20% av det totale produktet som en vellykket strategi. Denne tilnærmingen har ikke bare tillatt dem å unngå visse restriksjoner, men har også resultert i en bemerkelsesverdig suksess på det norske markedet.

4.3.4. Mulighetene til å dra nytte av norsk importvern

Informanter fra dagligvaresektoren understreker tydelig at Norges eksisterende tollvern har betydelige konsekvenser for bransjen. Disse kildene hevder at tollvernet skaper et kunstig høyt prisnivå, noe som direkte påvirker marginene til dagligvarekjedene. For å illustrere dette, refererer Tom Kristiansen til Rema-butikker i Danmark.

Kristiansen antyder at dersom Rema hadde muligheten til å benytte danske innkjøpsbetingelser på ferskvarer som blir solgt i Norge, kunne priser på varer som koteletter og kjøttdeig potensielt halveres innen 48 timer. Dette ville kreve bruk av danske leverandører

og en velkoordinert logistikkprosess, inkludert en 24-timers transport fra København til Oslo og ytterligere 24 timer for distribusjon over hele landet.

Videre påpeker andre informanter at tollvernet utgjør en betydelig hindring for kostnadseffektivitet i dagligvaresektoren. En eventuell fjerning av slike tollbarrierer ville, som Kristiansens eksempel viser, kunne resultere i betydelige kostnadsbesparelser og en rask reduksjon i forbrukerpriser. Dette belyser, ifølge informantene, behovet for en potensiell reevaluering av tollpolitikken som påvirker dagligvaresektoren.

4.4. Pris og vareutvalg

Lidl kom inn i Norge med en etablert strategi på pris og vareutvalg. De skulle være billigst, og få til dette gjennom et begrenset vareutvalg relativt til konkurrentene. Strategien hadde så langt vært vellykket i andre land, og våre informanter opplevde at de selv ikke så noen grunn til at den samme strategien ikke skulle fungere like godt i Norge.

4.4.1. Lidls vareutvalg

Lidls vareutvalg møtte på utfordringer knyttet til sortimentsbredde, appell og tilpasning til norske forbrukerstandarder. Manglende forståelse av lokale preferanser vurderes av flere informanter som uheldig. Leverandør 1 trekker frem at Lidl manglet forståelsen av hva et akseptabelt, norsk sortiment er. For mange nordmenn var det vanskelig å anerkjenne en butikk som en dagligvarehandel når man ikke får kjøpt Tine sin melk i den.

Sett gjennom den norske konsumentens øyne fremstod vareutvalget til Lidl fremstod som smalt. Det er konsensus blant informantene i denne studien om at merkevarene stod enormt sterkt i 2004. Ved åpning var det tilnærmet ingen norske merkevarer å finne hos Lidl. Norske kunder fant ikke varene de i utgangspunktet hadde planlagt å kjøpe. Likevel ble første handleturn hos Lidl spennende, fordi det var varer kundene aldri hadde sett før. En utfordring som Direktøren peker på, var at det kun endte opp med én handleturn, fordi når de eksotiske matvarene var spist og prøvd, var det på tide å gå tilbake til gamle vaner.

Mange hadde vært i Frankrike og besøkt supermarkeder med tusen varianter av flotte ferskvaredisker. Jeg tror mange så for seg dette da de hørte om Lidl. Men, da du kom inn i selve butikken blir man jo bare kjempeskuffet, ikke sant? For det er jo ikke det Lidl er i det hele tatt. - Tom Kristiansen

De hadde ikke halvlitere med brus, det er en big mistake i dette landet. - Johannes Hetland

Lidl skulle ikke ha noen aviser; det var det ikke snakk om. De skulle heller ikke ha kjølt mineralvann og brus, det var det bare å drite i. Men som norsk kunde forventer du å finne det i en norsk butikk. - Ole Førre

Reidar Molthe påpeker Lidls tynne vareutvalg gjennom norske forbrukeres øyne, spesielt mangel på norske merkevarer. Dette utfordrer oppfatningen om at Lidl skulle tilby et bredt og variert sortiment, noe som ble forventet av norske forbrukere. Ole Førre tilfører diskusjonen med en beskrivelse av hvordan Lidls valg om å følge en tysk modell for butikkoppsett, og manglende avissalg og nedkjølt brus, påvirket deres appell til norske forbrukere.

Johannes Hetland underbygger diskusjonen ved å påpeke Lidls sortiment og utfordringer med å tilpasse seg norske forbrukere. Han fremhever også en manglende troverdighet med Lidls konsept, hvor de endret andelen norske varer fra 2% ved etablering til 40% ved nedleggelse i 2008. Dette understreker Lidls utfordringer med å være tro mot sitt opprinnelige konsept og formidle en konsistent identitet i det norske markedet.

Men når de tar inn norske varer, som de ikke får til samme pris som de andre store hadde fått. Så selger du alt det norske med tap- det funker ikke, da går man konk da. - Johannes Hetland

Lidl solgte tilpassede produkter som ikke kundene kunne få tak i hos andre norske kjeder. Konserndirektøren bruker brus for å eksemplifisere dette. Mens etablerte kjeder tilbød 4-pakninger med brus, lanserte Lidl 8-pakninger med flasker. Dette resulterte i at Lidl ikke nødvendigvis konkurrerte med de samme produktene som var tilgjengelige hos Norgesgruppen, Rema, og Coop. Denne strategiske tilpasningen i produktformat og emballasje illustrerer Lidls forsøk på å differensiere seg og tiltrekke seg forbrukerne ved å

tilby unike pakningsstørrelser som kunne skille seg fra konkurrentenes tilbud.

Da Lidl introduserte varer som ble etterspurt av nordmenn, syntes det seg å være "too little, too late". Store kategorier med bredt sortiment fikk få varelinjer listet i Lidl. Sortimentet ble opplevd som for smalt i forhold til norske vaner og preferanser. Førre forklarer det begrensede utvalget som en konsekvens av Lidls strategi om å anskaffe store volumer av få varelinjer for å oppnå skalafordeler.

Mens NorgesGruppen hadde to kjeks; én dyr og én billig, så hadde Lidl kun én og det var den billige. -Ole Førre

4.4.2. Non-food

Lidl skilte seg fra andre norske dagligvarekjeder ved å tilby et unikt non-food segment, som inkluderte varer som gikk utenfor den tradisjonelle matkategorien. Nordmenn kunne kjøpe alt fra jakker, til stekepanner, til kosedyr og Lego i Lidls norske butikker. Inntrykket som gis av våre informanter var at dette segmentet appellerte dårlig til nordmenn.

De kjøpte én million stekepanner og da ble prisen lav. Men, det var ikke det norske forbrukere trengte. -Leverandør 2

I andre land var non-food segmentet populært og en vesentlig del av Lidls strategi for å skille seg ut. Flere opplyser at mange av Lidls kunder dro nettopp hit for å undersøke hvilke spennende varer de kunne støte på. Det hevdes at non-food varene til Lidl kom i et begrenset utvalg, og når det var tomt- så var det faktisk tomt. I andre land fremstår det som at Lidl gjennom non-food segmentet ga kundene et insentiv til å besøke butikkene oftere.

Nordmenn var ikke like begeistret. Johannes Hetland peker på at Lidls non-food sortiment var begrenset og ikke møtte norske forbrukerbehov godt nok. Non-food varene appellerte ikke godt nok til lokale preferanser. På den tiden var ikke det vanlig finne slike produkter hos de andre kjedene, og for norske forbrukere var dette i stor grad ukjent.

Leverandør 2 hevder at årsaken til Lidls non-food sortiment handler om at det kjeden kunne

tjene penger på, ble solgt. Lidl hadde en helt annen tilnærming til hvordan man skulle drive butikk, som fungerte dårlig i Norge. Dette skyldtes at nordmenn ikke var vant til en slik tilnærming. I nyere tid har Coop Extra også inkludert enkelte non-food varer i sitt sortiment. Dette antyder at et utvalg av ikke-spiselige produkter kunne vært vellykket, forutsatt at nordmenn fikk tid til å tilpasse seg denne tilnærmingen.

4.4.3. Lidls prisstrategi

Et viktig aspekt ved Lidls prisstrategi var å avvike fra etablerte standarder for å tilby konkurransedyktige priser. I denne sammenheng understreker Per Roskifte at Lidl oppnådde stor suksess i kategorien frukt og grønnsaker. Gjennom utfordring av norske kvalitetsstandarder oppnådde den tyske kjeden lavere priser på enkelte av sine varer. Før Lidl kom var det en mer eller mindre etablert sannhet i Norge at agurker skulle være rette. Lidls agurker kunne være bøyd, men smaken var den samme. Forbrukerne syntes å akseptere agurkene, til tross for at de befant seg utenfor det som tidligere var norsk standard og tiltaket stimulerte til en positiv endring i forbruket. Gjennom utfordring av kvalitetsstandarder, påpeker Roskifte at Lidl blant annet bidro til redusert matsvinn.

Lidl oppnådde lavere pris på frukt og grønt fordi de ga litt F i det vi kaller norsk standard, og fokuserte mer på pris- mindre på norsk standard. - Per Roskifte

I møte med norske leverandører hadde Lidl begrenset forhandlingsmakt som følge av “mikroskopiske uttak”, forteller Sverre Leiro. Uten spesiell stor forhandlingsmakt ble prisforhandlingene en utfordring for Lidl. Kjeden selv skulle kjøpe inn kvalitetsvarer til en lav pris, og Ole Førre trekker frem ferskvarer som et konkret eksempel på nettopp dette. De støtte på utfordringer når det gjaldt at ferskvarene de kjøpte, ble for dyre.

Samtidig framhever Leverandør 1 Lidls tidlige strategiske feil knyttet til vareutvalget. Lidl stod overfor utfordringer med å tilby et tilfredsstillende utvalg, spesielt med tanke på mangelen på norske merkevarer. Dette hadde direkte innvirkning på hvordan norske forbrukere oppfattet prisnivået. Det ble opplevd som utfordrende å rettferdiggjøre å betale litt mindre for en helt ukjent vare. Mangelen på kjente produkter i vareutvalget påvirket Lidls evne til å posisjonere

seg som en attraktiv dagligvareleverandør hos nordmenn.

Samlet sett peker disse perspektivene på at Lidl's priser i det norske markedet var tett knyttet til deres evne til å tilby konkurransedyktige priser gjennom strategisk produktutvalg og utfordring av etablerte normer. Lidl's prisstrategi ble dermed ikke bare formet av den økonomiske dynamikken, men også av deres tilpasningsevne og forståelse av norske forbrukerpreferanser og markedskrav.

4.5. Leverandørsamarbeid

Gjennom intervjuene våre får vi inntrykk av at et godt samarbeid med trofaste leverandører er essensielt for å lykkes i norsk dagligvarehandel. I de samme intervjuene får vi også inntrykk av at dette ble vanskelig for Lidl. Både fordi de i utgangspunktet var fornøyde med sine etablerte europeiske leverandører, men også fordi de ble vurdert som for små av norske leverandører til å oppnå gode nok betingelser.

4.5.1. Forhandling med norske leverandører

Lidl's fremgangsmåter når det kom til å forhandle frem priser fra lokale leverandører fungerte trolig ikke optimalt i Norge. Kjeden, kjent for sine gode priser på europeisk nivå ifølge våre informanter, fant ikke samme suksess ved sin ankomst til Norge. Ettersom det ble for kostbart å importere alle sine varer, ble Lidl nødt til å kjøpe inn noen varer i Norge. Våre informanter bemerker at Lidl utelukkende handlet inn varer i Norge til sine norske butikker. På sitt største driftet Lidl i overkant av femti butikker i Norge. I volum utgjør dette en liten mengde relativt til andre norske kjeder og svekket forhandlingsmakt.

Lidl gikk inn i det norske markedet med forventninger om å sikre leverandørpriser på linje med det de oppnådde internasjonalt. En informant deler at under forhandlingene med en norsk iskremprodusent, insisterte Lidl på å motta bransjens beste priser, nesten som et ufravikelig krav. Til tross for dette, endte forhandlingene med priser som var helt vanlige. Det så derfor ut til at Lidl's internasjonale størrelse ikke ga dem noen fordel i Norge, hvor de tross alt var en relativt liten aktør.

Direktøren opplevde at Lidl manglet forståelse for hvordan de skulle forhandle frem gode leverandørpriser utenfor EU. Betingelsene og rammene Lidl krevde, syntes å være de samme som for resten av Europa, i tillegg til justeringer for norske importavgifter. Konsekvensen av dette var at lokale leverandører måtte ta på seg oppgaven om å forklare lokalspesifikke forhold og argumentere for tilpassinger. Dette førte blant annet til svært gunstige leverandøravtaler. Direktøren sier seg enig at Lidl langt på vei mislyktes med å oppnå innkjøpspriser i Norge. Vedkommende var Lidl-leverandør og kan fortelle at varene som ble solgt til Lidl var blant de med best fortjeneste. De samme varene ble solgt for mer til Lidl enn til eksempelvis konkurrenten NorgesGruppen.

4.5.2. Mafia-tendenser, eller ...?

Leverandør 1- som har over 30 års erfaring fra bransjen- bruker *mafia-tendenser* til å beskrive forhold mellom leverandør og dagligvarekjede i Norge. Å komme til dagligvarekjedene sammenlignes med å komme hjem til sin egen familie. Kunde og leverandør ferierer, fester og spiser middager sammen og ifølge denne leverandøren preges “toppen” av innavl hvor *alle kjenner alle*. Det synes med andre ord å finnes sterke relasjoner i bransjen mellom enkelte leverandører og kjedene. Da Lidl ble en potensiell kunde, erfarte Leverandør 1 at relasjonen han hadde til sine norske kunder ble satt på prøve. Dette førte til en klar “holde tilbake”-situasjon fra leverandørens side.

Vi hadde en sjampo som Lidl var den største kunden i hele Europa på. Han som var nordenssjef i selskapet, ringte meg og sa at jeg var nødt til å gi han en pris på sjampoene sånn at de kunne begynne å kjøpe. Og jeg trenerte, og trenerte og trenerte. Jeg visste at den dagen jeg leverte sjampoene til Lidl så ville jeg bli delistet av de andre kjedene. – Leverandør 1

Å selge varer til Lidl kunne med andre ord tenkes å ha blitt vurdert som et svik i dagligvarekjedenes øyne. Reidar Molthe ledet Dagligvarehandelen i Norge under Lidls periode. Han erkjenner å ha hørt at mange detaljister da truet med å re-evaluere leverandørforholdet dersom de samarbeidet med Lidl. Dette indikerer at leverandørene ble nødt til å velge mellom å selge enten til Lidl, eller til de norske kjedene.

En annen som er kjent med at flere leverandører ble satt ovenfor et slikt valg, er Konserndirektøren. Vedkommende lurer på om dette kunne vært en bevisst forhandlingsstrategi fra kjedenes side. Det antydes at å stille leverandørene ovenfor valget mellom seg selv og Lidl, kunne blitt brukt som et argument eller insentiv til å oppmuntre til å fortsette samarbeidet. Målet kunne vært å vise at samarbeidet ville være gunstig, med fordeler som bedre plassering på produktlisten og en utvidet portefølje i sortimentet. Denne tilnærmingen kunne vært et forsøk på å overbevise leverandørene om å holde seg borte fra Lidl sin kundeliste.

Ikke alle er enig i at det ble gjort tiltak fra kjedenes side for å hindre egne leverandører fra å selge til Lidl. Sverre Leiro hadde også hørt ryktene om at både NorgesGruppen, Reitan, Hakon Gruppen og Coop truet norske leverandører med at dersom de solgte til Lidl kom de til å bli sanksjonert. Han er raskt ute med å avvise denne anklagen og forteller at NorgesGruppen- som han var konsernsjef i frem til 2011- ikke hadde gjort noe slikt. Han var aldri redd for at Lidl kom til å få bedre betingelser fra leverandørene enn NorgesGruppen, hovedsakelig på grunn av størrelsesforskjellen mellom de to.

En informant argumenterer for at det ville være lite fornuftig for eksempelvis NorgesGruppen å avstå fra å selge anerkjente norske produkter, som for eksempel Freia sin melkesjokolade, utelukkende på grunn av tilstedeværelsen i en håndfull Lidl-butikker. Selv om informanten anerkjenner å ha hørt ryktene om truslene, hevder vedkommende at kjedene aldri hadde turt å gjennomføre. Videre sås det tvil omkring hvordan dette kunne blitt gjennomført uten at det ble lekket i media.

Flere- blant annet Reidar Molte og Sverre Leiro- peker på at Lidl kom til Norge og trodde de kunne bruke sin innkjøpsmakt, som de gjorde ellers. Men det lyktes de ikke med i Norge, det kommer av at i Europa var de store og i Norge var de små. Det var ingen grunn til at for eksempel Tine skulle gi gode priser til Lidl, på samme linje som NorgesGruppen mulig får bedre priser enn Rema 1000.

Og det gikk noen historier, spesielt om leverandører som hadde fått beskjed fra sin kunde: om at hvis du leverer til Lidl så er du ute hos oss. Hvor mye av dette som er rykter og sant og usant, er vanskelig å vite. Men, det var ikke så enkelt. Og de fire andre var litt i samme båt; altså de fryktet Lidl-konkurransen og synes dette var litt skummelt. - Ole Førre

4.6. Kulturforskjeller

Hvorfor gidder de ikke å gjøre hjemmeleksene sine? De trodde de skulle endre norske handlevaner. - Johannes Hetland

Lidl hadde en veldig tysk tilnærming til forretningsdrift. Flere informanter bruker formuleringer som *den tyske grundigheten* for å få frem at det var åpenbare kulturforskjeller mellom nordmenn og tyskere. Dette appellerte nødvendigvis ikke til lokale forhold i Norge. Mange intervjuobjekt sitter igjen med en opplevelse av at Lidl ikke var særlig dyktige i å tilpasse seg lokale forhold og manglet forståelse for det norske markedet.

4.6.1. Lokale smaker

Jeg kan til og med fortelle en nesten hemmelighet. Flere internasjonale produkter har flere forskjellige resepter til forskjellige land, selv om de fremstår som like og blir produsert på samme sted. - Leverandør 2

Direktøren kommer med sterke påstander om viktigheten av lokale smaker. Vedkommende peker på at innenfor mange kategorier er det unike smaker i hvert land. Sjokoladen i Norge smaker annerledes enn Tysk sjokolade. Svensk smaker annerledes enn engelsk. Dette forstod ikke Lidl godt nok. Vedkommende erfarte at Lidl i Sverige var mer lydhør ovenfor forbrukeratferd og -ønsker sammenlignet med deres tilnærming i Norge. De var med åpne for å tilpasse produktene i butikkene etter svenskenes preferanser, enn Lidl Norge var. Vedkommende forteller at "alle" svenske barn drikker et glass av en spesiell brand sjokolademelk når de kommer hjem fra skolen om ettermiddagen. Dette fører til at det er mer eller mindre umulig å etablere seg i Sverige uten akkurat denne sjokoladedrikken i butikkhyllene. Men, informantene erfarte at Lidl ønsket å opprettholde europeiske sortiment, hvilket passet dårlig inn i Norden. Lidl slet med andre ord med å tilpasse seg lokale behov, og

en av årsakene til dette kunne være at de var motvillige til å diversifisere sitt varesortiment.

4.6.2. Fremmede merkevarer

Noen informanter forteller at de opplevde Lidls vareutvalg som paradoksalt. Tom Kristiansen opplevde at noen politikere kom med svært sterke påstander i forkant av Lidls inntreden i Norge om hvor mye mer mangfoldig vareutvalget kom til å bli når Lidl kom. Dette skapte en idé om at Lidl ville mer eller mindre ville tilby et eksotisk og spennende utvalg som nordmenn aldri hadde sett tidligere. Flere informanter opplevde at både politikere og media var ekstremt entusiastiske til Lidls inntreden. De samme informantene erfarte at iveren ikke var basert på realiteten, ettersom mange ikke egentlig visste hvilke varer Lidl solgte.

Det viste seg nemlig at da Lidl åpnet butikker i Norge, var vareutvalget begrenset. Reidar Molte hevder at varene man kunne kjøpe i Lidls norske butikker hovedsakelig var av tysk opprinnelse. Forbrukerne mislyktes i å finne norske, typiske merkevarer og –produkter hos Lidl.

At det var mye snakk om Lidls fantastiske vareutvalg uten så mye kunnskap, trekker også Sverre Leiro frem. Han hevder at det synes å ha vært en forventning om at de norske forbrukerne var mer bereiste enn de faktisk var. Da Lidl åpnet butikkene sine oppstod det ifølge Leiro- forvirring omkring hvorvidt et produkt var et hygieneprodukt, kjøttpålegg eller noe annet. Nordmenn var ikke så glad i nye merkevarer som man gjerne tenkte, og var og er veldig glad i de norske, tradisjonelle merkevarene. Melken skal enten komme fra Tine, eller fra Q-Meieriene. Vår forkjærlighet for norske merkevarer gjorde at oddsene gikk mot Lidl og deres tyske merkevarer, som i nordmenns øyne var fremmede.

Direktøren og Tom Kristiansen deler synspunkt om at en av hovedårsakene til Lidls utfordringer i Norge var deres feilaktige varesortiment. Direktøren påpeker at Lidl ikke var villige til å tilby et norsk sortiment som var i tråd med kundenes ønsker, hvilket gjorde butikkene mindre interessante. Dette skapte en oppfatning om at butikkene var kjedelige og lite inviterende. Direktøren bemerker at Lidls tilnærming ikke var spennende nok for den norske forbrukeren.

4.6.3. Forbrukeratferd

Både Per Roskifte og Reidar Molte poengterer at Lidl feilvurderte den norske kundens atferd. De reflekterer begge over at Lidl mer eller mindre antok at den norske forbruker var langt mer åpen for Lidls tilnærming enn hva de var i realiteten. I virkeligheten var denne antakelsen basert på mangelfulle analyser over nordmenns atferd og –preferanser. Spesifikt trekker Roskifte frem at nordmenn hadde langt mer kortsiktige handlevaner enn våre naboland. Molte påstår at Lidl feilaktig antok at nordmenn hadde identiske handlevarer som våre svenske og danske naboer. Vi handlet oftere og i mindre kvanta sammenlignet med dem, og det påstås at Lidl ikke vurderte denne faktoren tilstrekkelig.

I Norge er det dobbelt så mange dagligvarebutikker som i Sverige. Ifølge flere informanter har dette direkte korrelasjon med at vi besøker dagligvarebutikkene flere ganger i uken, mens svenskene vanligvis begrenser seg til en ukeshandel. Tenk at nesten et helt land spiser det samme til middag hver fredag, poengterer Leverandør 1. Denne rutinen indikerer en norsk tilnærming til homogenitet hvor folk har en tendens til å konsumere de samme matvarene. Vår måte å spise likt og repetitivt skiller seg fra andre land, hvor folk handler bredere og mangfoldigere.

Noe av atferds- og spisemønsteret i Norge starter- etter en Leverandør 2s mening- med at vi i Norge har veldig mange husholdninger med arbeidende mor og far. Denne dynamikken resulterer i begrenset tid og det kan tenkes at tidsklemma gjør det enklere å innføre faste rutiner, som for eksempel å reservere fredager til taco-måltider.

Den tyske handlemåten passet ikke nødvendigvis inn i Norge. Den innebærer effektiv pakking av varer i poser rett etter betaling, på et langt mindre kasseareal enn norsk standard. Denne praksisen stod i kontrast til den norske praksisen, hvor vi er vant til å ha bedre tid. Lidl videreførte tysk praksis til Norge for å øke effektiviteten. Imidlertid ble norske forbrukere svært stresset av denne situasjonen, og opplevde det som ukomfortabelt å legge varer i posen mens andre ventet på dem. Flere intervjuobjekt forteller at etter noen år tilpasset Lidl kasseoppsettet for å bedre imøtekomme norske forhold, som antyder at de erkjente at den opprinnelige praksisen ikke fungerte optimalt i Norge.

4.6.4. Lidl Grønland

Direktøren og Reidar Molte peker på Lidl-butikken på Grønland i Oslo som den i Norge med mest suksess. Det hevdes av flere at prestasjonen knyttes direkte til den relativt store innvandrerbefolkningen i området. En av dem påstår at suksessraten blant denne delen av befolkningen knyttes til at Lidl tilbydde kostnadseffektive varer. Kundene i dette området utviste i utgangspunktet begrenset interesse for merkevarer og norske produkter, og deres primære fokus var på prisgunstige alternativer.

En annen informant støtter synet om at Lidl-butikken på Grønland i Oslo hovedsakelig betjente et innvandrerklientell, og det var bemerkelsesverdig få norske kunder. Denne personen mener at dette delvis kan forklares med en kjennskap til produktene Lidl tilbyr. Til forskjell fra resten av befolkningen, var ikke Lidls merkevarer ukjente for de med innvandrerbakgrunn. Dermed fant de det mer naturlig å velge en Lidl-butikk med kjente merkevarer, enn en Rema-butikk med ukjente. Uansett årsak, var det tydelig at flertallet av kundebasen til Lidl Grønland ikke var av norsk opprinnelse. Denne innsikten peker på den vellykkede tilpasningen av Lidl til det spesifikke markedet på Grønland, hvor en diversifisert kundebase med fokus på rimelige produkter bidro til butikkens suksess.

4.6.5. Økonomiske forskjeller

Analyser fra intervjuene med Leverandør 2 og Konserndirektør indikerer betydelige forskjeller i økonomisk demografi og forbrukeratferd mellom Norge og Sverige. Konserndirektøren påpeker at den ekstreme lavinntektsgruppen ikke var like fremtredende i Norge, selv blant de arbeidsledige som mottar støtte fra NAV, var kjøpekraften relativt god. Gjennomsnittlige norske husholdninger brukte bare 12% av den disponible inntekten på mat, og selv blant de som er arbeidsledige og mottar støtte, kunne bruken være moderat, estimert til 15-20%. Leverandør 2 reflekterer også over at Lidls utfordringer ved å introdusere utenlandske merker, skyldes at det var en mindre gruppe forbrukere som utelukkende handler basert på pris. Dette antyder at Lidl muligens møtte større utfordringer med å introdusere helt ukjente produkter i Norge sammenlignet med Sverige.

I Norge så har vi nesten ikke private label på det i det hele tatt, fordi norske forbrukere er veldig positive til merkevarer og ønsker merkevarer. Vi har jo i utgangspunktet råd til det også. Dette er litt fordi den dyrtiden vi er i nå er på vei til å forandre seg, men 20 år tilbake da Lidl var her så var det fortsatt veldig sterkt. Så de kom inn og hadde 80-90 prosent egne merkevarer. – Leverandør 1

Konserndirektøren påpeker at det har skjedd en tydelig endring hos Lidl de siste årene. Tidligere valgte folk kanskje Lidl primært av økonomiske grunner, med fokus på lave priser. Men nå, ved besøk til en Lidl-butikk i Berlin, ser man at kundene er mer varierte. Det er til og med luksuriøse biler som BMW og Mercedes på parkeringsplassen. Kundene inkluderer nå folk i dress, tydelig fra finanssektoren, som handler Lidl-champagne og laster det inn i bilene sine. Dette var ikke vanlig før, men nå virker det mer akseptert. Konserndirektøren bemerker at dette kan skyldes at Lidl har endret seg siden 2004.

4.7. Overordnet strategi

For meg virker det som de ikke hadde gjort god nok lekse på at Norge er et litt annet land enn det resten av EU er. - Øyvind Andersen

Lidl synes å være preget av en overordnet strategi som kommer til uttrykk gjennom både grundighet og systematikk. Johannes Hetland husker at han jobbet 70 timer i uken, og at han som nyansatt ikke hadde noe begrep omkring hvorvidt dette var mye eller ei. I arbeidsmiljøet som preget Lidl Norge ble ansatte oppfordret til å følge en standardisert tilnærming som maksimerte produktivitet. Struktur og planlegging ble ansett som en kritisk betingelse for effektivitet og suksess.

Lidl implementerer tydeligvis et markert hierarkisk system, som beskrevet av Ole Førre. Han avslører at ved opprykk i organisasjonen ble en belønning i form av et romsligere kontor, en litt mørkere skrivepult og en parkeringsplass nærmere inngangsdøren tildelt. Dette ritualiserer og synliggjør på en konkret måte den hierarkiske strukturen, og fungerer som en symbolsk markør for posisjon og autoritet innenfor organisasjonen. Dermed etablerer Lidl klare indikatorer som gjør det umiddelbart tydelig hvem som innehar høye og lave posisjoner i

hierarkiet.

4.7.1. Hold kjeft og tjen penger!

Lidl kom til Norge med en ny type kommunikasjonsstrategi, forteller Per Roskifte. Kjeden ga aldri noen intervjuer, hvilket overrasket den norske pressen. Dette førte til at media selv måtte lage reportasjer basert på spekulasjoner, og ifølge Roskifte endte norske medier opp i sin egen felle med falske overoptimistiske forventninger til hvor bra Lidl i Norge kom til å bli. Forventningene var at Lidl ville skape så billig mat i Norge at det kom på nivå med EU-priser. I stedet for kritisk journalistikk ble det en kollektiv PR-lansering av Lidl før åpning bemerket Roskifte.

Deres strategi har vært hold kjeft, og tjen penger. - Reidar Molthe

I Norge er vi vant til en åpen kommunikasjonsstrategi, hvor dagligvarekjedene gjerne stiller til intervju, lytter til forbrukere og anerkjenner viktigheten av god markedsføring. Ifølge Tom Kristiansen var Lidl langt strammere i sin tilnærming. Lidl gikk enklere til verks; de unnlot å si noe som helst. Tidligere Lidl-ansatte Johannes Hetland forteller at han fikk beskjed av sin arbeidsgiver om å aldri si noe til pressen om hva han og kollegaene holdt på med. Dagligvarehandelen-redaktør Reidar Molthe opplevde at da de prøvde å få Lidl-ansatte i tale, kom det tydelige signaler om at de hadde fått beskjed om å holde tett.

Mange intervjuobjekter forteller at Lidl var et stort hemmelighetskremmeri og som aldri delte informasjon, noe som førte til spekulasjoner. Øyvind Andersen bemerket at diskursen endret seg gradvis, og overskriftene tok en negativ vending. Han argumenterer for at en blanding av u-norske varer og en ikke-eksisterende kommunikasjonsstrategi resulterte i en alt annet enn vellykket lansering.

4.7.2. Dress, solbriller og Audi-er

Da Johannes Hetland startet i Lidl, ble han gitt valget mellom en blå, grå eller svart Audi. Alle som ble ansatt på høyere nivåer i kjeden fikk nemlig en bil fra det tyske bilmerket.

Arbeidsantrekket på jobb utgjorde en form for uniform i kombinasjon med svart dress og slips. Disse kravene til ansattes bekledding og kjøretøy ble ikke bare bemerket; de skapte også et sterkt inntrykk. Både Reidar Molthe og Per Roskifte minnes klart "gutta der". De var nyutdannede og kom direkte fra skolebenken, og ble opplevd/ansett som svært u-norske når de steg ut av bilene sine med solbriller og dress. At de var svært tilbakeholdne med informasjon om arbeidet de utførte for arbeidsgiveren Lidl bidro ytterligere til denne oppfatningen.

Skulle hatt bilde av det der, det var så unorsk som det kunne blitt – Reidar Molthe

4.7.3. Erobre Norge, eller bli litt større i Tyskland?

Norge er et lite, langstrakt land og flere informanter hevder at etter hvert Lidl innså nettopp dette. Både Øyvind Andersen og Direktøren maler et bilde av at Norges størrelse relativt til mange andre land i Europa kunne spilt en rolle i Lidls avgjørelse av å trekke seg ut. Direktøren hevder at det grunnleggende problemet ligger i Norges begrensede attraktivitet som et marked for internasjonale lavpriskjeder. Lidl valgte å ikke fullføre etableringen i Norge for å kunne konsentrere seg om å bli større i andre markeder som hadde en mer interessant størrelse for Lidl relativt sett.

Både Øyvind Andersen og Direktøren peker på Norges unike egenskaper som en avgjørende faktor for Lidls norske fiasko. Øyvind Andersen poengterer at Lidl aldri dro nytte av sine eksklusive produsentavtaler, slik de gjorde innenfor EU. Spørsmål om hvorvidt Norge- med begrenset størrelse og utfordrende geografi- var verdt den innsatsen det ville kreve å etablere seg ble reist. Øyvind Andersen omtaler Lidl som en maskin som skulle inn i Europa, og som ble overrasket da de møtte på et litt annet land enn "de andre".

Er vi et interessant marked? Nei. Det er mye enklere business å selge mer der de allerede er. - Direktøren

Direktøren understreker at Norge er et "bøsselite land" som ikke nødvendigvis appellerer til

internasjonale lavpriskjeder. I dette legger vedkommende både en liten befolkning fordelt på relativt store geografiske avstander, som skaper høye transport- og lønnskostnader. Dette kan ha bidratt til å gjøre det mindre attraktivt for utenlandske selskaper å etablere seg i Norge. Det poengteres også- av Øyvind Andersen- at 4% markedsandel i Norge ikke er spesielt bra, mens den samme andelen av eksempelvis tysk dagligvaresektor er glimrende.

5. Diskusjon

Med hensikt om å presentere ny innsikt, vil vi i dette kapittelet diskutere funnene opp mot litteraturen som er presentert. Diskusjonen som følger tar utgangspunkt i studiens forskningsspørsmål, som er:

Hvorfor mislyktes Lidl med å etablere seg på det norske markedet?

Det kan være mange årsaker til at Lidl ikke lengre er en del av norsk dagligvaresektor. I våre funn kategoriserte vi disse årsakene under syv temaer. I det følgende vil disse syv vurderes i lys av anvendt teori. Vi går kronologisk gjennom elementer som preget Lidls tid i Norge, gjennom å starte med hva som kjennetegnet dagligvarebransjen ved etablering og avslutter med hva som kan ligge bak kjedens valg om å trekke seg ut av Norge. Denne diskusjonen vil bidra til å belyse relevante årsaker til at Lidl ikke klarte seg i Norge.

5.1. Hva preget etableringstidspunktet?

Det tok flere år fra Lidl stiftet norsk selskap til de første butikkene åpnet i september 2004. En konsekvent lav medieprofil ga mye rom for spekulering omkring hvordan Lidl kom til å etablere seg blant medier og konkurrenter. Starten av 2000-tallet var begynnelsen på dagligvarebransjen slik vi kjenner den i dag, med få og store paraplykjeder. Til forskjell fra i dag bestod kjedene av Hakon Gruppen, Norgesgruppen, Reitangruppen og Forbrukersamvirket. Ifølge Sørgard (2003, s. 178) kontrollerte disse fire så mye som 99% av markedet.

I absolutt størrelse var avstanden mellom Lidl og de norske paraplykjedene enorm. Lidl var til stede i en rekke land og hadde markedsrett i tilnærmet hele Europa. Norske kjeder hadde i 2004 begrenset sin tilstedeværelse til Norge. Da Lidl kom inn i landet vårt, erfarte mange informanter at det var med en selvtillit som hadde utgangspunkt i suksessen deres fra andre land. De hadde intensjoner om å følge den velprøvde tilnærmingen som tidligere hadde vist seg å være både vellykket og effektiv. Lidl hadde sannsynligvis store ambisjoner om å etablere seg i Norge, kapre markedsandeler og opprettholde aktiviteten over lang tid. Mer eller mindre det samme som de med suksess allerede hadde gjort i mange land. Noen informanter

reflekterer over hvorvidt denne selvtilliten kan ha bidratt til at de ikke satte seg godt nok inn i forskjeller mellom Norge og andre land.

Moen et al. (2023, s. 19) presiserer at nye aktører i et marked alltid vil begrense etablerte aktørers markedsrett. Ettersom dagligvarekjedene konkurrerer på pris (Gaasland, 2022, s. 185), vil følgelig aktører som selger billigst varer vinne kunden. Det hevdes at Lidl så for seg å senke prisene med inntil 20% på norske dagligvarer ved etablering. Samtidig er det konsensus blant våre informanter om at Lidl ikke hadde spesielt gode priser relativt til konkurrerende kjeder. Dersom den tyske kjeden hadde lyktes med å være den lavpriskjeden de var i så mange andre land, kan det tenkes at markedsandelene til Lidl hadde vært langt større. Likevel fremstår våre informanter som samstemte i at denne planen ikke var mulig å gjennomføre i virkeligheten.

Reguleringer kan utgjøre strukturelle etableringshindre (Church & Ware, 2000) og Oslo Economics (2017, s. 23) peker på at det hender at etablerte aktører påvirker myndigheter til å innføre nye reguleringer. Disse reguleringene kan deretter svekke nyetableringers muligheter i markedet de trer inn i. Før Lidl etablerte seg i Norge, møtte kjeden motstand av ulik art fra kommende konkurrenter. Lidl hadde en tendens til å følge den samme strategien når de etablerer seg i nye land. Blant annet anvendes billig øl som tiltrekkingsmiddel for å nå nye kunder (NIFL, 2008, s. 127). Med kjennskap til denne strategien startet norske konkurrenter en prisrig på øl måneder før Lidls ankomst. Lidl rakk aldri å delta i prisrigen, men ble belastet for dens konsekvenser da norske regler ble endret for å forhindre rovprising på øl. Oslo Economics (2017) beskriver en slik strategi som en avskrekkingmetode og signalisering om beredskap for å håndtere konkurransen fra nye aktører på markedet. Noen informanter antyder at prisrigen ble motivert av Lidls forestående etablering på markedet og deres sannsynlige bruk av billig øl som lokkemiddel.

Våre informanter er tydelige på at prisrig på øl ikke var den eneste forberedelsen norsk dagligvarehandel gjorde før Lidl åpnet sine norske butikker. Flere bruker ordet "blå kopi" når de beskriver NorgesGruppens eget merke First Price som ble lansert tidlig 2004. Gjennom egne undersøkelser av Lidls produkter, tok de utgangspunkt i sine funn og utviklet en merkevare- First Price- som skulle konkurrere mot Lidls produkter. Målet med disse produktene var at de skulle være like rimelige som varene kunder kunne kjøpe hos Lidl. En mulig strategi for å gjøre det mindre attraktivt å etablere seg i markedet kunne være at etablerte

aktører endrer sin atferd. Church og Ware (2000) presiserer at dette kunne innebære å fremstå som aggressiv for å skremme potensielle nykommere. Gjennom lanseringen av merkevaren First Price tok NorgesGruppen “en for laget”. I tråd med Oslo Economics (2017, s. 23) forekommer det at én etablert bedrift påtar seg en byrde som skaper et hinder i markedet. Konsekvensen av NorgesGruppens merkevare kunne ha vært at Lidl ble hindret fra å påstå at de var mye billigere enn sine konkurrenter, fordi- gitt blant annet First Price- var de ikke det.

Flere av våre informanter trekker frem makten VG sin matbørs hadde betydelig innflytelse i perioden da Lidl kom til Norge. Dens resultater formet i stor grad forbrukeratferden, la føringer for hvor kundene handlet og hvordan Lidl ble oppfattet. Dette var kjedene klar over, og det ble lagt betydelig innsats ned i konkurransen på matbørsen, hvor VG vurderte spesifikke produkter mot hverandre på pris. For å vinne matbørsen var det tilstrekkelig å ha lavest pris på de evaluerte varene, ikke nødvendigvis på hele sortimentet. En informant peker på at mens NorgesGruppen solgte både dyrere og rimeligere varianter av samme varetype, solgte Lidl kun den billige varianten.

I et marked man konkurrerer på pris (Gaasland, 2020, s. 185), synes verktøy for prissammenligning, som VGs matbørs, å spille en viktig rolle. Selv om det ofte var kun noen få kroner som skilte vinneren fra andreplassen, er informantene enige om at gevinstene fra å vinne matbørsen ble ansett som betydelige. Dette understreker autoriteten som ble tillagt resultatene av matbørsen og hvordan det påvirket konkurransesituasjonen blant dagligvareaktørene. Denne dynamikken bekrefter hvordan media, gjennom evalueringer som VGs matbørs, kunne være en betydelig innflytelsesrik aktør som veier tungt på forbrukernes preferanser og dermed påvirker mulighetene for nyetableringer som Lidl.

5.2. Hvor betydningsfull var butikklokasjon?

Lidls forsøk på å etablere seg i det norske dagligvaremarkedet ble sterkt preget av utfordringene de møtte knyttet til butikklokasjon. Mens etablerte kjeder som NorgesGruppen og Reitangruppen hadde en sterk posisjon i eiendomsmarkedet (Matkjedeutvalget, 2011, s. 29), stod Lidl overfor barrierer med å sikre seg attraktive lokaler. Norge skiller seg ut med et høyt antall butikker, som reflekterer forbrukernes ønske om å ha nærhet til butikker. Fenomenet kan skyldes at norske forbrukere har en tendens til å handle hyppigere, noe som resulterer i et behov for fysisk nærhet til butikken (Menon Economics, 2018).

Videre peker informanter på at Lidl's valg av butikklokasjoner ofte virket tilfeldig, delvis på grunn av uerfarne ansatte som var ansvarlig for eiendomskjøp. Dette resulterte i en spredt butikkplassering som ikke var optimalisert for kundetilgang eller operasjonell effektivitet. Lidl manglet krav om *hvor*, men hadde krav om *hvordan*. Krav til eierskap, selvbygging, store parkeringsplasser og overholdelse av regelen om høyre-høyre. Samtidig er det tenkelig at Lidl's mangel av krav om hvor butikkene sine skulle ligge kan ha vært uheldig. Menon Economics (2018, s. 23) bemerker at butikkvalg i stor grad dikteres av nærhet for kunden. Selv om en informant hevder at Lidl hadde krav om å betjene fem tusen kunder med hver butikk, fremstår innsamlet informasjon som at Lidl ikke i stor nok grad tok hensyn til viktigheten av å være nær kunden.

På den annen side synes våre informanter å berømme Lidl for å gjennom sine absolutte regler bidra til flere nye oppdagelser i måten å behandle eiendom på i norsk dagligvarehandel. En informant går langt med sin påstand om at Lidl lyktes med å etablere seg på lokasjoner de andre kjedene aldri hadde vurdert tidligere. Tomtene var ikke ideelle for Lidl, men har i senere tid fungert godt for Rema. Gaasland (2020) forklarer dette med at når veletablerte aktører har et tilstrekkelig nasjonalt volum kan de dra nytte av stordriftsfordeler. Mens Lidl's butikker ble for spredt i forhold til hverandre, har Rema lyktes grunnet kjennskap og stordriftsfordeler med andre butikker i samme områder.

5.2.1. Distribusjon

Når det gjelder varedistribusjon er Norge et komplekst land. SSB (2007) påpeker at det av distribusjonshensyn ofte er mer lønnsomt å etablere seg i et byområde enn i distriktene. Det er tydelige kontraster i transportinfrastrukturen når man sammenligner en europavei i Norge med en i Tyskland. Norges fjorder, fjell og snø store deler av året kan føre til varierte transporttider, noe som understreker viktigheten av effektiv logistikk for nasjonal tilstedeværelse, slik Lidl erfarte. Effektiv varedistribusjon krever en integrert verdikjede og et omfattende butikknettverk (Gaasland, 2020). Informanter som har kjennskap til distribusjonsproblematikk i Norge, var- før det ble kjent hvor Lidl kom til å etablere seg- overbevist om at Lidl kom til å etablere seg i en del av landet og så gradvis vokse geografisk. Dette ville vært fornuftig ettersom det ville latt dem utvikle et effektivt distribusjonssystem

gradvis (Gaasland, 2020, s. 167).

En mulig løsning som kommer frem under analysenivå er potensielle allianser på distribusjonssiden. Her understrekes den betydelige kostnaden ved distribusjon i Norge og det blir foreslått mulige alliansepartnere som Coop, Reitan, og Norgesgruppen. Målet er å utforske muligheter for å dele kostnadene knyttet til logistikk, varehus og distribusjon. En slik allianse ville ført til stordriftsfordeler og følgelig lavere distribusjonskostnader (Pindyck et al., 2013, s. 144). En informant vektlegger viktigheten av å unngå opprettelsen av omfattende infrastrukturer, som å etablere store bygninger, for å bare håndtere få produkter daglig. Informanten argumenterer for at slike initiativer ikke vil være lønnsomme og ser på distribusjonssamarbeid som et rasjonelt tiltak. Dette kan være fornuftig, og vi ser at Bunnpris har inngått et distribusjonssamarbeid i senere tid og lyktes med dette.

5.3. På hvilken måte ble Lidl berørt av norsk importvern?

Litteraturen vektlegger kompleksiteten av norsk importvern. Det fungerer som et vern for nasjonale produsenter mot utenlandske konkurrenter og spiller en vesentlig rolle i utenlandske aktører sin etablering i landet vårt (Oslo Economics, 2017).

Våre informanter forteller at en del av Lidls forretningsmodell var kostnadseffektiv flyt av varer på tvers av landegrenser. Strukturen førte til at kunder kunne få kjøpt tilnærmet samme vare i alle butikker, uavhengig av hvor man besøkte en Lidl-butikk. Dette førte til at Lidl har kunnet utnytte sin innkjøpsmakt til å oppnå gunstige priser og –betingelser, avdekker våre funn. I praksis kjøpte Lidl inn enorme kvantum og fordelte dem deretter likt mellom landene de hadde aktivitet i. Gjennom strategien, lyktes Lidl med å sette lavere priser enn sine konkurrenter. Dette var mulig fordi de utnyttet gevinstene av stordriftsfordeler hvor mengde kan gi kostnadsbesparelser (Church & Ware, 2000).

Menon Economics (2018, s. 30-31) peker på at formålet med handelshindringer blant annet er å gjøre det dyrere å selge varer som er produsert i utlandet for å verne om nasjonalproduserte varer. Dette gjør at mange varer som importeres, belastes for større kostnader enn varer som omsettes i landet de er produsert i (Matkjedeutvalget, 2011). Funnene våre slår fast at Lidl hovedsakelig solgte varer som var produsert innenfor EU-unionen. Ved salg av disse varene i Norge ble Lidl belastet for betydelige importavgifter. Ikke bare kompliserte dette Lidls øvrige

forretningsmodell, men norsk importvern påvirket også kjedens evne til å konkurrere på det norske markedet.

For å utnytte norsk importvern vektlegger flere informanter viktigheten av grundig kjennskap til gjeldende lov- og regelverk. Våre informanter bemerker at spesielt råvareordningen fremstår som kompleks, og at kompetanse er nødvendig for å kvalifisere seg til fordelene den gir. Dersom Lidl hadde ønsket å dra nytte av denne ordningen, ville dette krevd utvikling av nye produkter. Et eksempel er Dr. Oetker, som utviklet en pizza med under 20% kjøttinnhold for å kvalifisere seg til RÅK. Tilpasning ville krevd endringer i produktporteføljen som Lidl allerede tilbød på tvers av Europa for å tilpasse seg norske forhold. Informantene uttrykker sterk overbevisning om at dette var en lite realistisk strategi for Lidl. Den overnevnte litteraturen indikerer at importvernet og råvareordningen, er utformet for å beskytte nasjonale produsenter. I den perioden Lidl opererte i Norge, synes dette vernet å ha fungert effektivt og har som påpekt av Gaasland (2020, s. 184) skapt en utfordring for en utenlandsk aktør å etablere seg i det norske dagligvaremarkedet.

5.4. Hvordan ble Lidl påvirket av leverandørsamarbeid?

I dagligvarebransjen er et visst samarbeid og koordinasjon mellom involverte aktører viktig (NILF, 2008, s. 1). Starten av 2000-tallet var preget av leverandører som skulle takle en nylig reduksjon av sin selgermakt, i kraft av at dagligvarekjedene hadde begrenset sin hylleplass til færre produkter (Sørgard, 2003, 189-190).

Våre informanter trekker blant frem import-utfordringer som årsak til at Lidl så seg nødt til å forhandle med norske leverandører. Med 50 norske butikker på sitt største, kjøpte Lidl inn et lavt volum relativt til sine norske konkurrenter. I følge Gaasland (2020, s. 168) utnyttes kjøpermakten best når man kan vise til fullgode alternativer. Kostnadmessig var importerte varer langt fra et fullgodt alternativ for Lidl, peker flere informanter på. De understreker ytterligere at Lidl i møte med norske leverandører ikke dro nytte av at de var en stor aktør i utlandet. En liten aktør som har begrenset innkjøpsvolum, har også begrenset forhandlingsstyrke overfor leverandører (Konkurransetilsynet, 2009). Denne begrensningen kan svekke kjedens evne til å sikre vilkår som muliggjør lønnsom drift, spesielt når den konkurrerer med aktører som nyter godt av mer gunstige betingelser (Oslo Economics, 2017,

s. 40). Våre informanter forteller at konsekvensene av disse mekanismene var høyere priser for Lidl sammenlignet med de andre aktørene i markedet.

Flere av våre informanter er tydelige på at dagligvarebransjens innkjøpsbetingelser er både rettferdige og volumavhengige. De samme informantene understreker samtidig at hvor stor man er i utlandet, spiller en liten rolle når man kun kjøper inn varer på vegne av en liten, norsk filial. En informant erfarte at Lidl mer eller mindre krevde å få bransjens beste priser fra leverandører, men ble møtt av volumbaserte priser. Disse prisene lå langt høyere enn konkurrenter med større volum stod ovenfor.

Samtidig som Lidl møtte utfordringer med volumbaserte priser i det norske markedet, er det også indikasjoner på ytterligere hindringer i møtet med norske leverandører. Informantene våre har delt at de var kjent med rykter om at norske dagligvarekjeder truet leverandører som vurderte å selge til Lidl. Det ble antydnet at et slikt salg kunne føre til at leverandørene ble fjernet fra listene hos de norske kjedene. Ifølge Gaasland (2020, s. 163), kan et mulig motiv for disse truslene være et felles språk og kulturell nærhet mellom norske kjeder og leverandører, som skaper et sterkt bånd. En informant påpeker at det ikke er uvanlig at leverandører og dagligvarekunder i Norge deltar i sosiale aktiviteter sammen, som middager og ferier, noe som understreker dybden av deres relasjoner. Lidls inntreden i det norske markedet kan ha vært en trussel mot denne etablerte dynamikken.

Videre påpeker Matkjedeutvalget (2011, s. 125) at samarbeid innen dagligvarebransjen kan skape barrierer for nye aktører ved å hindre tilgangen til nødvendige innsatsfaktorer og forsyninger. Flere informanter reflekterer over hvordan forholdet mellom leverandørene og de etablerte dagligvarekjedene ble utfordret av Lidls ankomst. Noen hevder at leverandørene ble stilt overfor et ultimatum: å velge mellom de norske kjedene eller Lidl. Andre avviser dette som ubekreftede rykter. Dersom ryktene viser seg å være sanne, ville dette ha innskrenket Lidls muligheter betraktelig. Det er utfordrende å drive en dagligvarebutikk under slike forhold, hvor bransjen skaper et fiendtlig miljø. I dette tilfellet kunne Lidls etablering i Norge vært dømt til å mislykkes allerede før åpningen av deres første butikk.

5.5. Var Lidl's pris- og vareutvalg godt nok for norske kunder?

Ved etableringen i Norge introduserte Lidl mange av sine egne merkevarer. På denne tiden var det begrenset kjennskap blant nordmenn til slike private merker, og det var først på 2000-tallet at fenomenet ble introdusert (NILF, 2008; Sørgard, 2003). Kotler (2005) påpeker at dette utgjør den største trusselen mot både nasjonale og globale merkevarer. Ifølge NILF (2008) skjedde økningen i andelen egne merkevarer i norsk dagligvare som en direkte konsekvens av Lidl's etablering.

Egne merkevarer skaper både samdrifts- og nettverksfordeler i tillegg til økt forhandlingsmakt mot merkevareprodusenter. Aktivitet i flere ledd av verdikjeden gir både kontroll og mulighet for tilpassing (Oslo Economics, 2017). Mens Lidl's egne produkter var standardiserte og like på tvers av alle land, var EMV-produktene i Norge under utvikling. Dersom nordmenn ikke var tilfreds med First Price-potetchipsen som ble lansert, hadde NorgesGruppen muligheten til å endre produktet. Til forskjell hadde ikke Lidl samme mulighet. Deres produkter var ferdigutviklet og skulle selges uendret i alle land. Dette skapte utfordringer, bemerker våre informanter.

Våre informanter påpeker at Lidl tilbød produkter av høy kvalitet, men at forbrukerne manglet kjennskap til dem. Merkekjennskap er av stor betydning, da det fungerer som et referansepunkt for kunden i kjøpsprosessen (Selnes & Magnussen, 2012, s. 164-165). Dette aspektet er spesielt kritisk innen dagligvarehandelen, hvor forbrukerne ofte tar raske beslutninger og har begrenset tid til å velge produkter (Fagerstrøm et al., 2020). Ved å introdusere ukjente varer for nordmenn, støtte Lidl på utfordringer ifølge våre informanter, som fremhever at norske kunder generelt foretrekker nasjonale produkter som norsk melk over utenlandske alternativer.

Når en kunde søker etter et produkt, og kun finner et begrenset utvalg hos Lidl relativt til andre butikker kan det ifølge Selnes og Magnussen (2012) antas at kunden foretrekker en annen dagligvarekjede som bedre imøtekommer dette behovet. En informant forteller at kunder ble nødt til å handle i to ulike dagligvarebutikker for å skaffe seg de nødvendige produktene. I en befolkning som ikke ønsker å bruke mer tid enn nødvendig i dagligvarebutikker, ble dette én butikk for mye. Våre informanter synes å være enige om at norske kunder valgte å gå til de norske, kjente butikkene i stedet for Lidl da de ble stilt ovenfor et slikt valg.

Lidl måtte under tiden i Norge avgjøre om de skulle fortsette å være tro mot sitt eget konsept om å selge egne merkevarer, eller tilpasse seg norske forbrukeres ønsker å ta inn flere norske merkevarer. I løpet av sin tid i Norge begynte Lidl å introdusere norske produkter forteller flere informanter. Avviket indikerer at Lidl anerkjente at vareutvalget de hadde opprinnelig ikke traff norske forbrukerønsker godt nok. Noen av informantene går hardt ut i sin kritikk av denne avgjørelsen, og mener at det å ikke være tro mot konseptet sitt- som i dette tilfellet var egne merkevarer- var en feil. Vedkommende hevder at de enten burde latt nordmenn venne seg til Lidls egne merkevarer *eller* ta inn alt den norske forbruker etterspør. Lidl gikk for en mellomvariant av disse to, hvilket våre informanter hevder var en dårlig løsning.

5.6. Hvordan ble Lidl preget av kulturforskjeller?

Litteraturen vår understreker viktigheten av at i dagligvarehandelen spiller merkevarer en avgjørende rolle for kunders kjøpsvalg (Selnes & Magnussen, 2012; Fagerstrøm et al., 2020). Dette skyldes mindre opplevd risiko, ettersom kunder allerede er kjent med merkevaren. Lidl kom inn i Norge med merkevarer som i 2004 var ukjente for nordmenn. Vi var vant til velkjente merker som Freia, Tine, og Stabburet. Noen informanter påpeker at Lidls emballasje ikke tydelig nok beskrev produktet, som kan ha skapt usikkerhet. En informant påpeker at når kunder er usikre på om de kjøper salami eller et hygieneprodukt, kan det være enkelt å ikke kjøpe varen i det hele tatt. Enkelte informanter mener at denne utfordringen var mindre uttalt i andre land som Lidl hadde butikker i. Tyskerne har blant annet blitt eksponert for Lidl siden 1973 (Lidl, 2023). Mens Lidls produkter for nordmenn forble ukjent, hadde kjeden i andre land hatt mange år på seg for å gjøre sine produkter kjent for forbruker. Våre informanter hevder at årsaken til nordmenns aversjon mot Lidl i stor grad skyldes manglende kjennskap til merkevaren Lidl.

Informantene våre hevder at Lidl var for dårlig til lokal tilpassing. Underveis i sin tilstedeværelse i Norge dukket imidlertid noen norske merkevarer opp i butikkhyllene. NILF (2008) påpeker at etter hvert kunne norske Lidl kunder kjøpe både Toro-supper og Stabburet sin leverpostei. Effektene av at Lidl lyttet til norske kunder beskrives av informantene som beskjedne. De klarte aldri å fullt ut imøtekomme kundebehovene, og “måtte” ha sin egen vri på det. Informantene synes å være enig i at årsaken til dette var at de ville forsøke å

oppretholde strategien om å få stordriftsfordeler på alle varer de solgte. Dette førte til at de solgte få varianter av varene sine som av nordmenn ble oppfattet som kjedelig.

Det viser seg at den eneste Lidl-butikken i Norge som gikk bra over tid, var butikken deres på Grønland i Oslo. Noen informanter presenterte ulike synspunkter når det gjelder årsakene til suksessen til denne Lidl-butikken. Enkelte informanter hevdet at suksessen kunne tilskrives den relativt store innvandrerbefolkningen i området, hvor kostnadseffektive varer appellerte til kunder med begrenset interesse for merkevarer og norske produkter. På den annen side argumenterte andre informanter for at suksessen hovedsakelig skyldtes kundenes følelse av tilhørighet, da de hadde tilgang til kjente produkter som gjorde dem mer komfortable. Selnes og Magnussen (2012, s. 164-165) bemerker at når kunder kjenner til en merkevare fra før av, oppleves risikoen som mindre og øker attraktiviteten.

5.7. Hva var konsekvensene av Lidls overordnede strategi?

Lidls strategiske tilnærming, beskrevet i litteraturen, antyder at de fulgte en velprøvd oppskrift basert på tidligere suksesser. Gjennom nøye planlagte strategier gjentok Lidl sin etablering i Norge i tråd med tidligere suksesser i Finland og Sverige (NILF, 2008, s. 59-60). Dette indikerer en konservativ tilnærming, der de anså sin tidligere suksess som en mal for effektiv ekspansjon.

Våre informanter understreker imidlertid at Lidl i liten grad tilpasset seg de unike forholdene i Norge. Selv om vi er et annerledes land med hyppigere handlevaner sammenlignet med våre naboer, kom Lidl inn på markedet uten vesentlige justeringer. Denne mangelen på tilpasning til lokale forhold kunne ha påvirket deres evne til å møte forbrukerpreferanser og handlekultur.

Gjentatt eksponering for merkevarer legger grunnlaget for kundelojalitet, og kundekommunikasjon er en vesentlig suksessfaktor (Selnes & Magnussen, 2012, s. 164-165). Kunder må ha en forståelse for virksomheten for å kunne identifisere seg med den. Våre informanter rapporterte imidlertid at kundekommunikasjonen fra Lidl var fraværende. Det synes som om mediene overtok denne rollen, og dermed formet nordmenns oppfatning av Lidl. Dette resulterte i en oppfatning av at Lidl kom inn i det norske markedet med et variert og eksotisk produktutvalg. Imidlertid ble kundene skuffet da det ble klart at Lidl verken var

prismessig konkurransedyktig eller spesielt interessant. Butikkene ble oppfattet som ensformige og designet for effektivitet. Lidl-ansatte kom inn i butikkene med dress og solbriller, en holdning som skiller seg fra tilnærmingen til de norske kjedene. Dette skapte en større avstand mellom kunde og Lidl enn hva som ble opplevd til norske kjeder.

Til tross for en tydelig strategi ved å åpne butikker med hovedsakelig egne merkevarer, tok Lidl fra starten av lite hensyn til norske forhold. Etersom dette viste seg å fungere dårlig, justerte de raskt strategien. Informantene avslører at de fleste varene ved butikkåpning var Lidls egne merkevarer, men andelen av disse ble gradvis redusert i perioden 2004-08. Dette peker på en fleksibel tilnærming der de tilpasset seg endringer i markedet for å optimalisere.

Det indikeres også at etter hvert ble det mer lønnsomt for Lidl å konsolidere sin markedsandel i de landene der de allerede var godt etablert, i stedet for å kjempe om en liten andel av det norske markedet. Denne strategiske omorienteringen gjenspeiler en forståelse for viktigheten av å styrke posisjonen i større, mer lønnsomme markeder. For Lidl betydde dette en vektlegging på ekspansjon og forbedring i markeder som allerede viste sterk vekst og god kundetilstrømning. Dette valget, som kan sees som en naturlig tilpasning til markedets realiteter, førte til at Lidl trakk seg gradvis tilbake fra Norge, et marked som til tross for sitt potensial, tilbød begrensede muligheter for skalafordeler og markedsdominans.

5.8. Lidl i dag

I dag er det tydelig at Lidl har gjennomgått en omfattende strategisk omlegging. Når man besøker en engelsk Lidl-butikk, finner man et vareutvalg som i større grad er i tråd med lokale preferanser enn tilfellet var på starten av årtusenet. Lidl har blitt mer fleksible, og tilpasser seg i større grad til lokale forhold. Tilpasset sortiment lar Lidl møte kunders behov i de landene de har butikker i, uten å fremstå som en fremmed aktør.

Lidl har nå utviklet seg til å bli en dagligvarebutikk som appellerer til et bredt spekter av kundegrupper, og dette representerer en betydelig endring fra deres tidligere profil og fremtoning som utelukkende fokuserte på lavprisstrategi. Denne endringen gir tydelige signaler på at Lidl har styrket sitt merkenavn gjennom å diversifisere sitt produktutvalg og implementere tilpasninger som tar hensyn til lokale preferanser og kunders behov i ulike

markeder. Denne strategiske endringen har ikke bare forbedret Lidl's konkurranseposisjon, men antyder også at selskapet har lært av tidligere erfaringer og aktivt tilpasser seg dynamikken i dagens globale detaljhandelsmiljø.

5.9. Begrensninger

En begrensning i denne studien er mangelen på direkte samarbeid med Lidl. Til tross for grundige undersøkelser basert på tilgjengelig informasjon og intervju med kvalifiserte informanter, ville et direkte samarbeid med Lidl vært verdifullt for å få ytterligere innsikt og dypere forståelse av deres strategier, beslutningsprosesser og intern dynamikk. Slike innsikter kunne ha bidratt til å styrke våre analyser gjennom bedre forståelse hvor valgene som ble tatt. Imidlertid er det viktig å påpeke at begrensningen ikke skyldes manglende innsats eller tilnærming, men heller konteksten av tilgjengelig informasjon og selskapets konfidensialitetspolitiske restriksjoner. Til tross for denne begrensningen mener vi at studien gir betydelige bidrag til forståelsen av Lidl's utfordringer på det norske markedet.

6. Konklusjon

I dette kapittelet har vi til hensikt å besvare forskningsspørsmålet i studien og presentere de viktigste innsiktene fra vårt arbeid. Denne studiens formål har vært å undersøke og avdekke mekanismene som ligger bak at Lidl mislyktes med å etablere seg i Norge på starten av 2000-tallet gjennom å besvare forskningsspørsmålet:

Hvorfor mislyktes Lidl med å etablere seg på det norske markedet?

For å besvare forskningsspørsmålet fokuseres det på temaene som kommer frem av følgende delspørsmål: *Hva påvirket Lidls inntreden og tilbaketrekning? og Hvordan ble Lidl møtt av dagligvarebransjen i etableringsforsøket?* Vi har gjennomført elleve semistrukturerte intervju for å undersøke og tilegne oss kunnskap om dette. Intervjuene har gitt oss omfattende innsikt i mekanismene som lå bak Lidls mislykkede etableringsforsøk i Norge.

Funnene fra denne studien viser først og fremst at det ikke var én grunn til at Lidl mislyktes. I den innledende fasen gjorde dagligvareaktøren en for dårlig jobb når det kom til forberedelse. De gikk bredt geografisk ut, selv om de med fordel burde fokusert på et mindre geografisk område- eksempelvis Østlandet- og gradvis vokst der fra. Videre støtte Lidl på store utfordringer knyttet til importvern. De var ikke godt nok kjent med at Norge ikke var en del av EU. Import av produkter var ikke like billig Lidl hadde estimert. Lidl kunne endret sine produkter for å komme bedre overens med norsk importvern, men dette hadde bydd på problemer ettersom det ville innebåret endring av produkter som samtidig selges i gigantmarkeder som Tyskland, Frankrike og Spania. Da Lidl først begynte å selge norske merkevarer, klarte de ikke å innhente hverken gode nok priser eller godt nok vareutvalg. En annen problemstilling var tilstedeværelsen av ukjente varer i butikkene. Nordmenn var nok ikke så åpne for nye produkter som Lidl forventet. Mange nordmenn syntes det holdt med å teste ut Lidl et par ganger, og ble langt i fra en butikk man besøkte ukentlig. Spesielt gitt at First Price tilbydde tilsvarende varer som Lidl, ble det enkelt for nordmenn å unngå Lidl.

Kombinasjonen av disse feilene bidro til å gjøre Lidls inntreden i det norske markedet utfordrende og mindre vellykket enn forventet. Vi har indisier på at Lidl etter hvert skjønte at de var bedre tjent med å bli litt større i andre markeder med mer interessant størrelse enn det

norske. Norge er tross alt relativt lite til mange andre europeiske land. Vår begrensede størrelse og utfordrende geografi kunne gjort at Lidl etter hvert forstod at det var enklere å selge flere varer der de allerede var godt etablert i stedet for å kapre kompliserte Norge. For sannheten er at Norge ikke nødvendigvis appellerer til internasjonale giganter. En 4% markedsandel i Norge er ikke spesielt bra, mens 4% i Tyskland er glimrende.

Denne casestudien kan tilføre verdifull innsikt omkring mulighetene og begrensningene i norsk dagligvaresektor. Selv om Lidl gjorde sitt etableringsforsøk for snart 20 år siden, synes mekanismene som legges til grunn i oppgaven å fremdeles være aktuelle. Funnene viser at kombinasjonen mellom importvern og reaksjoner fra konkurrenter trolig har vært avgjørende for Lidls mislykkede forsøk på etablering. Dagligvarebransjen er kompleks, og denne oppgaven er ikke uttømmende når det gjelder utenlandske aktørers etablering i den. Samtidig peker denne studien på en rekke faktorer som illustrerer etableringsutfordringer og kan være nyttig å ta med seg.

7. Litteraturliste

Andersen, T. Ø., Sundberg, J. D., & Heyerdahl, S. (2008). *Reitan blir Lidl-konge*. E24.no.

<https://e24.no/naeringsliv/i/6j5B9r/tyusk-kapitulasjon-reitan-blir-lidl-konge>

Bergesen, L. (2004). *Ølkrigen rammer Lidl*. [Www.dn.no](http://www.dn.no).

<https://www.dn.no/samfunn/olkrigen-rammer-lidl/1-1-388720>

Church, J. R., & Ware, R. (2000). *Industrial Organization: A Strategic Approach*.

https://works.bepress.com/jeffrey_church/23/

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of*

Management Review, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Fagerstrøm, A., Eg, R., Johannessen, M., & Vogt, N. (2020). *Forbrukeratferd* (1st ed.).

Gyldendal.

Gaasland, I. (2020). *Mot bedre vitende i norsk matsektor: Verdikjeden for mat –*

importbeskyttelse eller konkurranse? (s. 158–189).

<https://press.nordicopenaccess.no/index.php/noasp/catalog/view/93/433/3409>

Gabrielsen, T., Steen, F., Sørgard, L., & Vagstad, S. (2013). *Kjøpermakt i*

dagligvaresektoren.

<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/konkurransopolitikk/kjo>

[permakt.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/konkurransopolitikk/kjo_permakt.pdf)

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse :*

beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS. Cappelen Damm

Akademisk.

Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fakkbokforlaget.

Guba, E. G. (1981). ERIC/ECTJ Annual Review Paper: Criteria for Assessing the

Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational Communication and*

Technology, 29(2), 75–91.

<https://www.jstor.org/stable/30219811?origin=JSTORpdf&seq=1>

Hem, L. E., & Grønhaug, K. (2001). *Private merker – tar stadig økende markedsandeler.*

Magma. <https://old.magma.no/?nid=183505>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* Cappelen Damm Akademisk.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* Abstrakt.

Konkurransetilsynet. (2009). *Konkurransen i Norge.* https://konkurransetilsynet.no/wp-content/uploads/2018/08/rapport-konkurransen_i_norge.pdf.

Kotler, P. (2005). *Kotler om markedsføring: Det du har ønsket å vite, men aldri turt å spørre om.* Scriptum.

Lidl. (2022a). *Grocery Store | Low Prices | Lidl US.* Lidl.com. <https://www.lidl.com/about-us>

Lidl. (2022b). *Welcome to Lidl.* Info.lidl. <https://info.lidl/en>

Lidl. (2023). *Om Lidl Sverige.* Om.lidl.se. https://om.lidl.se/om-oss?_ga=2.208218834.1767801874.1697700773-1486615455.1697700773

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry.* Sage Publications.

Matkjedeutvalget. (2011). *Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat.* <https://www.regjeringen.no/contentassets/a46b6fc6d9e44882a47be0621ed899a4/nou/pdfs/nou201120110004000dddpdfs.pdf>

Menon Economics. (2018). *Konkurransen i dagligvaremarkedet.* Menon. https://www.regjeringen.no/contentassets/4c26f095eaaa4f9c9d001762f78bcc72/virke-dagligvare---vedlegg.pdf?uid=Virke_Dagligvare_-_vedlegg.pdf

Moen, E. R., Riis, C., Røtnes, R. A., Ingerød Steen, J., & Pettersen, I. F. (2023). *Analyse av virkninger av egne merkevarer og vertikal integrasjon på konkurransen i*

- dagligvaremarkedet – delrapport 1. Samfunnsøkonomisk analyse AS.*
<https://www.regjeringen.no/contentassets/41847427caa14feb8b8578af3d6d45bc/delrapport-1-analyse-av-virkningene-av-emv-og-vertikal-integrasjon-pa-k-l4107057.pdf>
- Moxness, K. D. (2003). *Lidl får gratis-reklame*. NRK. <https://www.nrk.no/okonomi/lidl-far-gratis-reklame-1.553330>
- NILF. (2008). *Dagligvarehandel og mat 2008*. Norsk Institutt for Landbruksøkonomisk Forskning. <http://hdl.handle.net/11250/2488825>
- NILF. (2010). *Dagligvarehandel og mat 2010*. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF). <http://hdl.handle.net/11250/2469751>
- NTB. (2003). *Gabrielsen advarer kommunene mot Lidl-nei*. [Www.aftenbladet.no](http://www.aftenbladet.no).
<https://www.aftenbladet.no/innenriks/i/x5AyG/gabrielsen-advarer-kommunene-mot-lidl-nei>
- Oslo Economics. (2017). *Etableringshindringer i dagligvaresektoren*.
https://osloeconomics.no/wp-content/uploads/2017/10/Etableringshindringer-i-dagligvaresektoren_ref2.pdf
- Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1981). Economies of Scope. *The American Economic Review*, 71(2), 268–272. <https://www.jstor.org/stable/1815729>
- Pindyck, R. S., Synnestvedt, T., & Rubinfeld, D. L. (2013). *Introduksjon Til Mikroøkonomi*. Pearson Education.
- Proff. (u.å.). *Lidl Norge Norsk Avdeling av Utenlandsk Foretak - 983837700 - DE-74172 NECKARSULM - Se Regnskap, Roller og mer*. [Www.proff.no](http://www.proff.no).
<https://www.proff.no/selskap/lidl-norge-norsk-avdeling-av-utenlandsk-foretak/de-74172-neckarsulm/eiendomshandel-og-utleie/IG9R21010MV/>
- REMA Etablering. (u.å.). *REMA etablering*. REMA Etablering.
<https://www.remaetablering.no/>

-
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Salinger, M. A. (1988). Vertical Mergers and Market Foreclosure. *The Quarterly Journal of Economics*, 103(2), 345. <https://doi.org/10.2307/1885117>
- Salop, S. C. (1979). *Strategic Entry Deterrence*. American Economic Review. <https://www.jstor.org/stable/pdf/1801669.pdf>. 69, 335-338.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. (8th ed.). Pearson.
- Selnes, F., & Magnussen, B. (2012). *Innføring i markedsføringsledelse*. Oslo Akademika.
- Silkoset, R., Olsson, U. H., & Gripsrud, G. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt*. (4th ed.). Cappelen Damm.
- Sørgard, L. (2003). *Konkurransestrategi: Eksempler på anvendt mikroøkonomi*. (2nd ed.). Fagbokforlaget.
- SSB. (2007). *Sentralisering - årsaker, virkninger og politikk*. Ssb.no. <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/sentralisering-aarsaker-virkninger-og-politikk>
- Stanghelle, H. (2004). *Lettmelkens samfunnskraft*. [Www.aftenposten.no](http://www.aftenposten.no). <https://www.aftenposten.no/meninger/i/q1zA0/lettmelkens-samfunnskraft>
- Sundberg, J. D. (2009). *Lidl kostet Reitan 1,9 milliarder*. E24.No. <https://e24.no/naeringsliv/i/Qo8rkQ/hemmelig-pris-avsloert-lidl-kostet-reitan-19-milliarder>
- Walle, A. H. (2015). *Qualitative Research in Business: A Practical Overview*. Cambridge Scholars Pub.

Vedlegg 1 Intervjuguide

Informasjon 5-10 min

Som nevnt i informasjonsmailen ønsker vi å snakke med dere for å kartlegge «*Hovedårsakene ved Lidls mislykkede inntreden i den norske dagligvarebransjen*»

Vi er spesielt på jakt etter å vite hva du mener var årsaken til at Lidl ikke klarte å etablere seg i det norske markedet og hvilke faktorer som eventuelt påvirket dette.

Du vil på lik linje med en håndfull andre personer fra dagligvarebransjen bli spurt de samme spørsmålene. Hvis du er komfortable med det vil vi gjerne ta lydopptak av dette intervjuet. Opptaket slettes når vi har levert inn masteroppgaven og vil kun benyttes til å sikre at formuleringene i oppgaven samsvarer med det som fortelles i dette intervjuet.

I etterkant vil vi utføre en innholdsanalyse av det som blir sagt. Her vil utsagn med sentrale poeng bli inkludert, sammen med vår tolkning av utsagnet. Relevant tolkning vil så sendes til deg å bekrefte at vår tolkning samsvarer med dine utsagn.

Har du noen spesielle spørsmål før vi starter?

Generelt 5-10 minutter

1. Hvem er informanten?
 - a. Hvilken stilling har du/dere i bedriften?
 - b. Hvilken stilling hadde du under perioden 2004-2008?
 - c. Hvilken tilknytning hadde du til Lidl?

Om Lidl 30-60 minutter

2. Etableringstidspunkt: Hva preget norsk dagligvarebransje i tiden rundt etablering?
 - a. Tilgang til butikker/reguleringspolitikk
 - b. Hvordan forberede Lidl og konkurrenter seg til etablering
3. Butikkplassering: Hvor og hvorfor?
 - a. Nasjonal etablering vs etablering i ett og ett marked – jamfør Østlandet
 - b. Priser fra norske leverandører
 - c. Varedistribusjon

4. Lidl's pris- og vareutvalgsstrategi
 - a. Når de kom inn, og endringer underveis
 - b. Generiske kjedeprodukt vs (norske) merkevarer
 - c. Import vs nasjonalt
5. Lidl's møte med NG, Rema 1000 og Coop, dvs. Konkurransesituasjonen
 - a. Ble det gjort tiltak fra kjedene – hvilke?
 - b. Politisk – regulator-myndigheter?
6. Kulturforskjeller: Norske kunder og -merkevarer
7. Tollvern
 - a. Dro LIDL (nok) nytte av RÅK ordningene
8. Overordnet strategi

Ytterligere supplering fra intervjuobjekt(ene) 5-10 minutter

9. Er det noe mer du ønsker å legge til?

Vedlegg 2 Datahåndteringsplan

Masteroppgave høst 2023

Fagfelt

Samfunnsvitenskap

Forskningsansvarlig institusjon

Norges Handelshøyskole / Institutt for samfunnsøkonomi

Prosjektvarighet

15.08.2023 — 21.12.2023

Formål

Skal skrive en masteroppgave om hvorfor Lidl ikke klarte seg i Norge. For å finne ut av dette behøver vi å intervju mennesker som var involvert i Lidls etablering i Norge før, under og etter. I tillegg har vi behov for å snakke med andre bransjeeksperter samt dagligvareaktører som Rema, NorgesGruppen, Coop, Nortura, Tine og Orkla.

Nytteverdi

Oppgaven vil ha størst nytteverdi for dagligvarebransjen.

Finansiering

- Egen institusjon FOOD <https://www.nhh.no/en/research-centres/food/about-food/>

Etiske retningslinjer

- Generelle forskningsetiske retningslinjer

Opphavs- og eiendomsrett

NorgesGruppen får rettighetene til resultatene fra oppgaven.

Intervju

Beskrivelse

Vi skal intervju omtrent 15 personer som har kjennskap til Lidl fra tiden de hadde virksomhet i Norge. Intervjuene vil være av semi-strukturert art. Temaene som skal være gjennomgående i hvert intervju er (1)Kulturforskjeller: Norske kunder og -merkevarer (2)Etableringstidspunkt: Hva preget norsk dagligvarebransje i tiden rundt etablering? Underspørsmål: Hvordan forberede Lidl og konkurrenter seg til etablering (3)Butikkplassering: Hvor og hvorfor? (4)Lidls pris- og vareutvalgstrategi (5)Lidls møte med NG, Rema 1000 og Coop, dvs. Konkurransesituasjonen (6)Tollvern (7)Overordnet strategi.

Datatype

Lyd, Tekst

Språk

Norsk bokmål

Nøkkelord

Lidl

Data om personer

Ja

Er det noen andre grunner til at dataene dine trenger ekstra beskyttelse?

Nei

Kategorier av personopplysninger

Utvalgets størrelse

15

Konfidensialitetsklasse

Åpen

Kommentar

Etter endt prosjekt vil oppgaven være tilgjengelig på NHHs bibliotek for masteroppgaver: Brage.

Innsamlingsperiode

31.08.2023 — 31.10.2023

Innsamlingsenheter

- Smarttelefon/nettbrett, privat

Datakvalitet

For å sikre datakvalitet vil vi bruke UiO sin app Nettskjema- Diktafon som er utarbeidet for å sikre at kvalitet opprettholdes ved lydopptak av intervju. Etter endt intervju vil vi transkribere intervjuene på egne pc'er som er passordbeskyttede.

Metode

Intervju, Transkripsjon, Opptak

Beskrivelse

Kommer til å gjennomføre semi-strukturerte intervju hvor hvert intervju går gjennom de samme temaene. Det vil tas lydopptak av intervjuene som i etterkant skal transkriberes.

Størrelse

10000 MB

Format

txt

Programvare

Microsoft word UiO Nettskjema-diktafon-app

Lagring

- Skytjeneste, institusjonsavtale
- PC - lokal disk, privat

Overføring

- E-post, institusjon
- E-post, privat

Arkivering

Ja

Grad av åpenhet

Åpent

Embargo

03.06.2024

Vedlegg 3 Samtykkeerklæring

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet å analysere og utforske hovedgrunnene ved Lidls mislykkede inntreden i den norske dagligvarebransjen. Du har blitt identifisert som en person som kan belyse dette temaet.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi ønsker å undersøke hvorfor Lidl ikke klarte å I den anledning vil vi intervju en rekke relevante fag? personer i ulike næringer, for å høre om deres syn på denne problemstillingen. Intervjuene vil bli brukt til å skrive vår masteroppgave ved Norges handelshøyskole høst 2023

Prosjektet vil føre til

- En masteroppgave ved NHH som i etterkant vil publiseres på Brage.no
- Et utkast til en artikkel som NorgesGruppen har mulighet til å publisere

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole, NorgesGruppen og veileder Frode Steen og Simon Ulsaker er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å snakke med personer som kan gi nye perspektiver på Lidl i Norge. For å få overblikk over årsaken til at det gikk som det gikk, har vi behov for å intervju mennesker som har god kjennskap til enten Lidl i seg selv eller til den norske dagligvarebransjen i 2004-2008.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at vi møtes enten digitalt eller fysisk til et intervju som vil vare i ca. 1 time. Vi vil ta lydopptak og notater i intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Studentene Ellen Førre og Kosovare Selmani vil behandle datainnsamlingen fra intervjuet. Frode Steen og Simon Ulsaker ved NHH vil være veileder.*
- *Det er du som bestemmer hvorvidt du vil anonymiseres i oppgaven eller ikke. Ved anonymisering vil navn og kontaktopplysninger erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data*
- *Dersom du ønsker å anonymiseres vil vi erstatte dine personalia med yrkestittel. Du vil eksempelvis omtales som «innkjøper», «journalist» og så videre. På denne måten kan vi bruke funnene fra intervjuene, men ikke på en slik måte at de kan spores tilbake til deg.*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 21 desember 2023. Opptakene vil slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Norges Handelshøyskole* har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Studentene Ellen Førre og Kosovare Selmani*
- *Veiledere Frode Steen og Simon Ulsaker.*
- Vårt personvernombud: personvernombud@nhh.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Frode Steen og Simon Ulsaker

Ellen Krossgått Førre og Kosovare Selmani (Studenter)

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Masteroppgave ved NHH høsten 2023 om Lidl i Norge* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- at *anonymiserte opplysninger om meg og min bedrift publiseres i en masteroppgave våren 2023*
- at *ikke-anonymiserte opplysninger om meg og min bedrift publiseres i en masteroppgave våren 2023*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)